



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y el desempeño docente en la  
institución educativa pública “Los Morochucos” de  
Cangallo-Ayacucho-2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Nancy Barzola Gómez

**ASESOR:**

Dr. Daniel Molina Gallegos


**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LINEA DE INVESTIGACION**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ-2018**



---

Dra. Luz Morales Calle


PRESIDENTE



---

Dr. Eleodoro Álvarez Enríquez

SECRETARIO



---

Dr. Daniel Molina Gallegos

VOCAL

A la Virgen de Asunción quien guía mis pasos para alcanzar lo que siempre he anhelado en mi proyecto familiar y profesional.

A mi madre Felicitas por su ejemplo de lucha incesante para alcanzar metas en la vida y a mi padre Marcelino por su ejemplo de humildad y paciencia. Ambos me enseñaron a luchar por mis sueños con esfuerzo y trabajo constante.

A mi esposo Iván Gutiérrez Pomasoncco inspiración y fuerza para concretar mis estudios.

A mis hijos Leonardo Enmanuel, Iván Marcelo y Enma Sofía, quienes son los motivos de mis esfuerzos y mi lucha constante.

Nancy.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Trujillo de gran renombre y trascendencia nacional por haberme brindado la oportunidad de consolidar mi proyecto profesional; es decir hacer realidad mis estudios de maestría en la Escuela de Postgrado en Educación con mención en Administración de la Educación en manos de los mejores maestros quienes impartieron sus conocimientos y experiencias tan valiosas para fortalecer nuestro trabajo en el quehacer educativo.

A las autoridades, docentes y trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo; por contribuir en mi desarrollo profesional.

A los directivos, personal docente y administrativos de la Institución Educativa Pública “Los Morochuchos” quienes apoyaron y colaboraron buenamente en la realización de la presente tesis.

La autora.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación y consciente de la delicada misión que cumple el maestro en la sociedad presento a ustedes la tesis titulada Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, con la finalidad de determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

## ÍNDICE

### PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	x
<b>ABSTRACT</b>	ix

### I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	17
1.4. Formulación del problema	40
1.4.1. Problema general	40
1.4.2. Problemas específicos	41
1.5. Justificación del estudio	41
1.6. Hipótesis	43
1.6.1. Hipótesis general	43
1.6.2. Hipótesis específicos	43
1.7. Objetivos	43
1.7.1. Objetivo general	43
1.7.2. Objetivos específicos	44

### II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación	46
2.2. Variables, operacionalización	46
2.2.1. Variables	46
2.2.2. Operacionalización de variables	47
2.3. Población y muestra	48

2.3.1. Población	48
2.3.2. Muestra	48
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.4.1. Técnica	48
2.4.2. Instrumento	49
2.4.3. Ficha técnica	49
2.4.4. Validez	51
2.4.5. Confiabilidad	51
2.5. Método de análisis de datos	52
2.6. Aspectos éticos	52
<b>III. RESULTADOS</b>	
3.1. Resultados descriptivos	54
3.2. Resultados inferenciales	59
3.2.1. Prueba de normalidad	59
3.2.2. Prueba de hipótesis	60
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	66
<b>V. CONCLUSIONES</b>	72
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	75
<b>VII. REFERENCIAS</b>	77
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO N° 01:</b> Acta de aprobación de originalidad de la UCV.	
<b>ANEXO N° 02:</b> Declaración jurada de originalidad.	
<b>ANEXO N° 03:</b> Instrumentos.	
<b>ANEXO N° 04:</b> Validación de instrumentos.	
<b>ANEXO N° 05:</b> Matriz de consistencia.	
<b>ANEXO N° 06:</b> Constancia que acredite la realización del estudio.	
<b>ANEXO N° 07:</b> Galería fotográfica.	
<b>ANEXO N° 08:</b> Artículo científico.	

## RESÚMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación existente entre Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. Investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, diseño correlacional-transversal. La población y muestra estuvo conformada por 42 docentes que trabajan en la Institución, seleccionados no probabilísticamente. Para la recopilación de datos se aplicó la encuesta con dos cuestionarios de 30 ítems y 40 ítems respectivamente para cada variable los cuales fueron procesados el programa estadístico SPSS versión 23.00.

Los resultados descriptivos que del 100%(42) de los docentes, el 73,8%(31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y con respecto al desempeño docente el 54,8%(23) afirman que se encuentran en el nivel bueno. Es decir que la directora determina moderadamente el trabajo que realizan los docentes. Así mismo se ha podido comprobar la hipótesis general que existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, confirmado con el valor de p (nivel de significancia) que resultó  $0,000 < 0,005$  y el coeficiente de Tau\_c de Kendall 0.575 que refleja una correlación moderada con un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,575$ ,  $p < 0,05$ ).

Palabras claves:

Liderazgo directivo / desempeño docente.



## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between management leadership and teaching performance in the Educational Institution Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018. Investigation of quantitative approach, of non-experimental type, correlational-transversal design. The population an sample consisted of 42 teachers who work in the institution, selected non-probabilistically. For data collection, the survey was applied with two questionnaires of 30 items and 40 items respectively for each variable, which were processed by the statistical program SPSS version 23.00.

The descriptive results that of 100%(42) of teachers, 73.8%(31) perceive a directive leadership in the regular level and with respect to the teaching performance 54.8%(23) affirm that are in the good level. That is to say that the director moderately determines the work done by teachers. Likewise, it has been possible to verify the general hypothesis that there is a direct relationship between managerial leadership and teaching performance at the Public Education Institution "Los Morochucos" of Cangallo-Ayacucho-2018, confirmed with the value of p (level of significance) that was  $0,000 < 0,05$  and the coefficient of Tau\_c of Kendall 0.575 that reflects a moderate correlation with a confidence level of 95% ( $t_c=0,575$ ,  $p < 0,05$ ).

### **Keywords:**

Directive leadership / teaching performance

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

A nivel internacional la educación atraviesa por muchas dificultades que vienen afectando en los logros de aprendizaje tal como se pueden apreciar en los resultados anuales y en las evaluaciones ECE; resultados que de una u otra forma se le relacionan con el trabajo que desarrollan los docentes en aula y el liderazgo que asumen los directores en el quehacer educativo.

En América Latina, las investigaciones demuestran que los directores de las instituciones educativas cumplen un papel importante para alcanzar valiosos logros de aprendizaje, motivo por el cual en la actualidad se viene implementando con el desarrollo de capacidades en liderazgo para crear las condiciones y movilizar recursos para mejorar el entorno educativo, así llevar a cabo una enseñanza y un aprendizaje más efectivo, desarrollar practicas contextualizadas y realizar acompañamiento permanente a los docentes en el aula con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica. (Ruta maestra, 2015).

¿Qué es el liderazgo? Según Bolívar (2010) es la capacidad para influenciar a otros en el cumplimiento de los objetivos deseables, mediante el consenso y movilizando al grupo en torno a las metas comunes.

A nivel nacional nuestro país no es ajeno a la problemática de la crisis educativa, en este caso según el Ministerio de Educación (2018) los estudios realizados por la UNESCO (2014) donde aplicó a los directores de primaria un cuestionario que contenía una escala de liderazgo pedagógico, bajo los indicadores de planificación estratégica, fomento de actividades de desarrollo profesional desde la escuela, responsabilidad compartida, colaboración entre docentes e involucramiento en el trabajo docente resultó que el 59,7% se ubican en perfil bajo medio que significa que los directores logran realizar en menor medida las actividades en función a los indicadores señalados. Ante estas problemáticas existe la necesidad de mejorar la gestión escolar y en estos últimos años se viene fortaleciendo la gestión en las instituciones educativas priorizando políticas para la mejora de los aprendizajes; por ello, considera al liderazgo del director como un elemento estratégico dentro de la gestión escolar (Ministerio de

educación, 2016) y como respuesta a los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional se viene implementando reformas educativas en el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente, considerada la primera como una herramienta estratégica que orienta y contribuye a la mejora de la gestión escolar lo mismo que considera el rol del director como líder de la escuela quien brinda apoyo a los docentes en todo momento, realiza seguimiento y acompañamiento a la labor pedagógica en aula durante el año escolar; es decir el director ejerce influencia sobre los elementos educativos para mejorar la calidad de los aprendizajes; además las normas indican que él como máxima autoridad y representante legal asume todas las responsabilidades en las dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativos. En cambio, la segunda es una guía que ha sido elaborada para implementar un conjunto de acciones que orienta la formación profesional, la evaluación y el desenvolvimiento de los mismos en la institución educativa, con mayor incidencia en el aula; porque en sus manos está preparar a los estudiantes para la vida, sean capaces de asumir retos en situaciones diferentes.

Sin embargo, existen directores de escritorio que dedican más tiempo y prestan más atención al trabajo administrativo, son excelentes tramitadores de documentos, controladores de asistencia, son poco comunicativos, siempre supervisores o caso contrario todo el tiempo se encuentran en comisiones de servicio por motivos de gestión, brillando por su ausencia y desentendiéndose de los compromisos de gestión.

A nivel local solo seis directores fueron designados al cargo por concurso público por un periodo de tres años, en el resto de las instituciones educativas se asumen por concurso a corto plazo, dichas plazas son ostentadas en su mayoría solo por la retribución económica, mas no por el compromiso de mejorar los aprendizajes en los estudiantes; por ello, se aprecia que en la ECE casi o nada se ha avanzado.

Los directores asumen el papel como líderes de tres estilos diferentes según Lewin (1939): líderes autoritarios, donde el líder asume las decisiones,

determina los roles, siempre realiza críticas, son los sabiondos, impone su voluntad, es controlador y todo exige bajo el miedo y la sanción; los líderes democráticos se caracterizan por promover espacios de participación, las decisiones resultan de un proceso de debate colectivo y los líderes liberales; que se caracteriza por dejar de hacer y dejar pasar sin importar las consecuencias, todos tienen la libertad de hacer lo que mejor les parece.

La mayoría de los directores no promueven una comunicación fluida, son verticales, no son asertivos ni con los docentes ni con los estudiantes, toman decisiones personales, muestran dificultades para orientar el trabajo pedagógico de los docentes, imponen decisiones, improvisan actividades, realizan pocas reuniones colegiadas y participativas de todos los agentes para la elaboración de los instrumentos de gestión como: PEI, PCI, PAT, RI y otros; quién prefiere elaborarlo sólo mejor dicho copiar de otras instituciones ajenas a la realidad y lo mantienen en la dirección sin hacer de su conocimiento público o empoderamiento de su personal, no cumplen adecuadamente sus funciones, se ausentan constantemente motivando gestión, no delegan funciones oportunamente, se dedican a supervisar y no realizan el acompañamiento para fortalecer los aciertos y desaciertos es decir se consideran los jefes más no líderes.

El liderazgo que adopta el director influye en el trabajo que realizan los docentes en su labor pedagógica que directamente de ella depende el logro de los aprendizajes significativos y duraderos para toda la vida de los estudiantes, por ello la importancia de que el director se involucre en todo el quehacer educativo, conozca su realidad, sus potencialidades, manejo de conocimientos amplios, pertinentes y oportunos para que a partir de él nazca la necesidad de empoderar a la comunidad educativa sobre el diagnóstico situacional institucional, las estrategias y medios de enseñanza, los estilos de aprendizaje, las teorías pedagógicas, el currículo nacional, la convivencia democrática, los instrumentos de gestión desde la misión y las metas hasta el cumplimiento de los compromisos de gestión a través del trabajo en equipos y colaborativo, promover acciones y compromisos para mejorar el trabajo de los docentes en el aula fortaleciendo con

los acompañamientos pedagógicos, además de motivar a que los docentes se comprometan e identifiquen cada día más con la institución, logrando destacar su desempeño integral.

A nivel de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” es una preocupación los resultados en los aprendizajes de los estudiantes, pues reflejan una dificultad en la resolución de problemas y comprensión de textos, que de una u otra manera se relaciona al desempeño docente, por lo que es un desafío para la directora buscar espacios y movilizar recursos de manera articulada y participativa para mejorar la gestión escolar, sobre todo incrementar el nivel satisfactorio en los resultados de los aprendizajes y es un desafío para el docente de mejorar su desempeño, direccionado a la mejora continua de la práctica pedagógica, pues ellos son los que ejercen influencia directa sobre la formación integral de los estudiantes.

Analizada la existencia de diversas dificultades en la dirección escolar y el desempeño docente desde los más rincones hasta la capital de nuestro país, nace la necesidad de investigar el liderazgo de los directores en las instituciones educativas y el desempeño docente.

## **1.2. Trabajos previos**

A nivel internacional, según Martínez (2014) en su investigación titulada “El liderazgo directivo en el desempeño docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012-2013. Utilizó una investigación de tipo descriptiva basado en el proyecto factible de campo. Su población fueron docentes estuvo conformado por 27 quienes fueron considerados como muestra. Aplicó una encuesta con instrumento de tipo Likert conformado de 15 preguntas validados por expertos y su confiabilidad con Alfa de Cronbach. Arribó a la conclusión de que el director no aplica un estilo de liderazgo efectivo que tenga influencia en el desempeño docente,

Horn (2013) desarrolló la investigación "Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje" para obtener su grado de doctor en la Universidad Autónoma de Madrid. Se realizó con un grupo de expertos ganando una valiosa experiencia relacionada a la construcción de cuestionarios sobre liderazgo educativo, desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental y utilizó una muestra de 694 establecimientos seleccionados por muestreo probabilístico estratificado, con dos tramos de selección: la ubicación geográfica y la dependencia. Utilizó el cuestionario para el acopio de datos dirigido a los docentes, de su tratamiento se arribó a las conclusiones de que el liderazgo está muy vinculado con las acciones que realiza el director cuando fijan metas comunes (visión y misión) con la participación de acuerdo a los intereses institucionales, asimismo brinda apoyo para la planificación de las sesiones y por último reconoce el trabajo profesional de los educadores.

Al referirnos a nivel nacional de acuerdo a Arana y Coronado (2017) en la investigación de maestría "Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro" en Educación en la Universidad Marcelo Champagnat, utilizaron un diseño correlacional, trabajó con una población de 48 docentes, cuya muestra fue el 100% seleccionado no probabilísticamente, a la totalidad se le aplicó el cuestionario. De acuerdo a los resultados obtenidos concluyeron: primero, que entre ambas variables existe una relación directa y significativa; segundo, que los docentes presentaron un alto desempeño y tercero, en la institución en estudio predomina el liderazgo estilo transformacional.

Ricra (2016) en su tesis Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Instituciones Educativas de Chorrillo-2016", tuvo como objetivo establecer la relación entre ambas variables. Investigación básica, porque describe las variables y las dimensiones, diseño no experimental de corte transversal-correlacional. Tuvo como muestra a 15 docentes seleccionados probabilísticamente con la técnica aleatoria simple, a quienes se le aplicaron instrumentos validados a criterio de jueces determinando su confiabilidad con el coeficiente de Cronbach. Concluyendo que existe relación significativa entre el

liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que el coeficiente de correlación rho Spearman resultó 0,190 y un  $p=0,20$ . Siendo esta magnitud débil lo que indica que las características del líder del director no determinan el desempeño docente.

A nivel local Ochoa (2015) en su tesis “Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “Túpac Amaru II de Huaschahura – Distrito de Ayacucho – 2013”, tuvo como unidad de análisis a 72 docentes de la población total, determinado bajo el muestreo no probabilístico (intencional). Utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, los cuales fueron procesados estadísticamente. En los resultados se obtuvo un coeficiente de correlación de  $Rho = 0.750$  y  $p=0.000$  los cuales indican que existe una correlación significativa entre las variables estudiadas, entonces concluyó que según la apreciación los docentes en relación al estilo de liderazgo ejercido por el director marca una tendencia regular, por lo que afecta en el desempeño de los profesores de la Institución estudiada.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Liderazgo directivo**

Existen un sin número de definiciones desde la antigüedad hasta la actualidad y en todas las dimensiones del hombre.

Según la Unesco (2006) el término liderazgo tiene origen inglesa y deriva del vocablo “lead” que significa “capacidad que tiene una persona para direccionar a otra”. El líder es el conductor y el liderazgo es la conducción. En ese sentido se define el liderazgo como la conducción hacia algún lado y el líder es una persona competente en el arte de conducir a una comunidad u organización hacia un futuro deseable.

Según Lussier (2010) el liderazgo es un conjunto de acciones sucesivas que utiliza el líder para ejercer influencia sobre los seguidores para lograr los objetivos dentro de las organizaciones por medio de un cambio. El liderazgo es



parte del trabajo del gerente quienes desempeñan funciones de planeación, organización, dirección y control, de allí que un líder sea efectivo o no. Porque cualquier persona sin necesidad de ser gerente puede tener la habilidad para influir a los demás.

Según Collao (1997) el liderazgo es un proceso donde el líder ejerce influencia sobre los demás y motiva el desarrollo en base a las ideas, al talento, el entusiasmo y la voluntad propia trabajen conjuntamente para lograr los objetivos ya establecidas.

Chiavenato (1993) define el liderazgo como un conjunto de cualidades que tienen el líder para ejercer influencia sobre las personas en una determinada situación, dirigida por el proceso de la comunicación para lograr uno o más objetivos establecidos.

Según Bolívar (1997) es la capacidad para influenciar a otros en el cumplimiento de los objetivos deseables, mediante el consenso y movilizándolo al grupo en torno a las metas comunes, para ello el líder debe contar con cualidades múltiples y valores prácticos, además de manejar estrategias para motivar, dirigir y apoyar de acuerdo a las necesidades.

Las tareas de liderazgo como agente interno promueven condiciones internas para hacer posible el desarrollo de la organización y se caracteriza por coordinar los procesos, estimular al personal para ejecutar tareas con voluntad, compartir metas, utilizar estrategias para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Desde el enfoque amplio de Leithwood (2009) indica que el liderazgo implica dos responsabilidades: ofrecer dirección y ejercer influencia. Por tanto:

- El liderazgo sucede dentro de un ámbito social, es decir dentro de un grupo con el propósito de obtener un fin común.
- El liderazgo está orientado hacia el logro de los propósitos ya establecidos, para ello dichos propósitos deben ser claras y tenaces.

- El liderazgo es un proceso en la que se ejerce influencia en los pensamientos y en las formas de actuar de un grupo de personas.
- El liderazgo permite ejercer una función dependiendo de los roles que asume, los recursos y habilidades que cuente.
- El liderazgo ocurre en un contexto de acuerdo a las características de un grupo social, las metas trazadas, los recursos y los plazos establecidos. En tanto que se moviliza recursos humanos y materiales hacia los logros compartidos de la escuela.

### **Así mismo el liderazgo directivo:**

OCDE (2009) el liderazgo y la dirección están muy vinculadas, porque dentro de las instituciones educativas ya se estructuraron las responsabilidades del director y sus funciones para encaminarlos hacia la mejora de los resultados en los aprendizajes, como producto de un liderazgo eficaz.

Bolívar, López y Murillo (2013) manifiestan que en la institución educativa el líder de los demás líderes es el director; es decir, el líder de los docentes, puesto que el director ejerce influencia sobre ellos para mejorar su desenvolvimiento en el quehacer educativo, creando condiciones favorables en el espacio de trabajo.

Maureria (2004) afirma que el liderazgo directivo en una institución escolar es ejercido por el director y el equipo jerárquicos en función a los propósitos institucionales establecidos de manera conjunta y participativa de los actores educativos, generando en ellos un compromiso de trabajo y colaboración a partir de la práctica diaria de una comunicación eficaz, gestión de conflictos, delegación de funciones, programación de actividades anteladas y toma de decisiones oportunas.

Leithwood (2009), menciona que el liderazgo es de suma importancia en las instituciones educativas y lo ejercen los directores, porque promueve una orientación nada conformista, aparta a la escuela de los elementos distractores que perjudican los aprendizajes, monitorea con frecuencia las actividades

escolares, invierte el mayor tiempo y energía para mejorar la gestión escolar centrado en los aprendizajes.

Las tareas de un líder en las escuelas están dirigidas al desarrollo de las personas y es rediseño de la organización; desde el ejercicio de la influencia sobre las capacidades y las motivaciones en el grupo. En la primera promueven un estímulo intelectual generando espacios de apertura a un diálogo profundo sobre la enseñanza y aprendizaje, proporcionando información valiosa y apoyando para su crecimiento profesional, lo mismo que el apoyo es individualizado para elevar los niveles de entusiasmo y optimismo para un buen desempeño, complementando a estos el ejemplo del líder acompañado de valores; y en la segunda, los líderes educativos se apoyan en los profesores, estudiantes y demás miembros para fortalecer la cultura organizacional desde las prácticas de normas, creencias, actitudes y valores compartidos, se realizan cambios en las estructuras organizacionales, se rediseña las tareas asignadas, se recalendariza, se optimiza el uso de recursos y tecnologías, se busca procesos colaborativos generando espacios de participación de los equipos educativos en la toma de decisiones, para alcanzar metas establecidas.

En este sentido, el liderazgo ejercido en una organización no es un rasgo individual sino social porque la persona que ejerce liderazgo dentro de una práctica distribuida y democrática delega funciones, muestra involucramiento con la realidad educativa, se empodera de las metas y expectativas, hace conocer las necesidades y demandas institucionales, hace comprender y encamina a sus miembros hacia la visión compartida, y la toma de decisiones compartidas orientan hacia el éxito de la institución educativa.

Según Likert (1961) citado por Murillo (2006), existen comportamientos que caracterizan a un verdadero líder que orienta hacia el desarrollo de la organización. Estas son:

- Fomenta relaciones positivas y valora el aporte de sus miembros.
- Promueve la lealtad de sus miembros e identificación con el grupo.
- Persuade a que los miembros del grupo mejoren sus estándares de rendimiento.

- Promueve la preparación y acceso a conocimientos cada vez más eficaces.
- Coordina, comunica y planifica permanentemente con los miembros del grupo.

Según Weinstein y Muñoz (2012) la mejora sostenible de una escuela depende de un buen liderazgo, esto permite plantear cuales son los estándares de desempeño de un director quien debe generar condiciones de trabajo y de motivación, fortalecer las habilidades profesionales de los docentes que mejoren los resultados escolares de manera sostenible en el tiempo, por ello se entiende el liderazgo como un conjunto de acciones realizadas por el líder para orientar intencionalmente hacia el logro de las metas institucionales, por ello estar en la dirección escolar es un gran desafío para el director. Asimismo no basta asumir el desafío sino focalizar el trabajo en dos aspectos fundamentales: comprender y ejercer el liderazgo con énfasis en los aprendizajes y destinar menos tiempo a los aspectos administrativos; mejorar sus prácticas en cuanto a su relación con los profesores, implicando que el director como líder pedagógico debe reorientar su tiempo al máximo en realizar acciones de acompañamiento docente para mejorar los estándares de aprendizaje, por ende mejore su práctica pedagógica en el aula.

### **Características fundamentales del liderazgo**

Según DuBrin (2008) un factor importante es que todo líder posea atributos personales que le permite dirigir a los demás en muchas situaciones.

**Confianza en sí mismo.** Significa mostrar seguridad realista de sí mismo en diferentes circunstancias, además como característica personal resulta un desafío al mantener buena postura y desenvolverse con gestos apropiados que permitirán mejorar su desempeño y lograr sus metas.

**Asertividad.** Significa que el líder debe desarrollar cualidades y estrategias para expresar sus opiniones o gestos teniendo cuidado de no lastimar a alguien, esta actitud le permitirá más aliados, realizar muchas tareas y lograr metas.

**Integridad y moralidad.** El líder debe ser honesto, íntegro y tener credibilidad. Esto le permitirá conducir con mayor cooperación y espíritu de equipo.

**Estabilidad emocional.** El líder debe poseer estabilidad de mantenerse calmado y sereno ante cualquier situación porque sus seguidores esperan y necesitan ser bien tratados. Si es asertivo y firme, pues se muestra calmado y en control.

**Sentido del humor.** El líder debe poseer esta virtud, porque le permitirá interactuar con los demás, resultará mejor si se usa como una forma de aliviar la tensión y el aburrimiento.

**Conocimiento de sí mismo y objetividad consigo mismo.** Todo líder debe conocer sus puntos fuertes para capitalizarlo y sus limitaciones o debilidades para superarlos.

**Habilidades cognitivas y claridad.** El líder debe poseer capacidades intelectuales de: atención, percepción, comprensión y resolución de problemas, los cuales ayuda al líder poseer conocimientos que le permitirá tomar decisiones oportunas.

**Inteligencia emocional.** El líder debe poseer la habilidad reconocer y manejar las emociones, tanto de él mismo como del grupo que le rodea. Esta habilidad le permitirá resolver problemas oportunamente, como saber escuchar y mostrar empatía.

**Pasión y entusiasmo.** La pasión y el entusiasmo permite a los líderes ser más creativos, la pasión se refleja en el gusto que siente cuando dirige, se relaciona con los demás, siente un impulso para realizar el trabajo y lograr sus metas.

### **Estilos de liderazgo**

Según Harsey y Blanchad (1977) citado por Murillo (2006) el estilo de liderazgo directivo debe contar con la disposición de los seguidores y la madurez

para aceptar las responsabilidades y asumir las tareas con voluntad. El líder dirige de acuerdo a los objetivos, persuade a los miembros para la participación activa.

Según Watkins (1989) citado por Murillo (2006) encontrar un estilo de liderazgo más adecuado es difícil, lo que importa de un líder es el comportamiento que muestra en un contexto de allí surge la necesidad de ver las relaciones interpersonales y el clima organizativa.

Según Lewin (1939) citado por Sánchez (2017) los estudios han identificado distintos estilos directivos según la influencia en la organización:

**Liderazgo autocrático o autoritario.** El director como líder asume todo el poder y es el único que toma de decisiones de manera unilateral. Muestra un carácter dictatorial. Tiene las siguientes características:

- El director determina todas las actividades a ejecutarse.
- Las técnicas y etapas de las actividades son fijadas y supervisadas por el líder,
- El líder realiza críticas de carácter subjetivo y personal.
- El director solo manda y no se involucra en las actividades,

**Liderazgo democrático o participativo.** El director siempre convoca al trabajo colegiado, donde todos participan y colaboran participando voluntariamente en diferentes actividades y expresando sus opiniones. No toma decisiones solo, una decisión es el resultado de un debate colectivo.

Se caracteriza por:

- Las decisiones se toman por consenso.
- Las técnicas y las etapas de las actividades son decididas por el grupo.
- Las asignaciones de las tareas se realizan con participación del grupo.
- El director realiza críticas de carácter objetivo.
- El director se involucra en las actividades que realiza el grupo.

**Liderazgo laissez-faire.** El director no asume sus funciones ni responsabilidades a cabalidad. Deja que los demás tomen decisiones, conlleva a un desorden, salvo que estas personas estén bien capacitadas y tenga una buena motivación.

- La decisión lo toma el grupo, no interviene el director.
- El director se limita a proporcionar los medios en cuanto a la ejecución de las actividades.
- El director no interviene en la asignación de tareas en el grupo.
- El director valora y fortalece las actitudes y los desempeños de los miembros del grupo.
- El director se involucra en las actividades que realiza el grupo

Concluye que el estilo democrático es el más efectivo.

Según Segiovanni (1984) citado por Murillo (2006) propone cinco estilos de liderazgo que se presentan en las organizaciones escolares.

**El líder técnico.** Indica que el director se enfoca en el trabajo de planificación y distribución. Es decir, es el actor principal para convocar a las reuniones para que de manera conjunta con los miembros se realice la planificación de actividades en función al tiempo.

**El líder humano.** Se enfoca más a las relaciones interpersonales, dedica más tiempo a motivar, animar y brindar oportunidades a los miembros del grupo para fortalecer desarrollo profesional.

**El líder educativo.** El director realiza un diagnóstico sobre los problemas educativos y en función de ella promueve la supervisión y la evaluación de desarrollo profesional y del currículo.

**Líder simbólico.** El director asume el papel de jefe y se direcciona en las metas, prioriza los intereses educativos y mantiene contacto permanente con los estudiantes. El director siempre está para representar y muestra una capacidad de crear y comunicar una imagen deseable.

**Líder cultural.** Se caracteriza por crear un ambiente organizativo, articula la misión y socializa la cultura de la institución educativa.

Leithwood, Begley y Cousins (1990) citado por Murillo (2006) establece algunos tipos de liderazgo:

**Estilo de liderazgo A.** Se enfatiza en las relaciones interpersonales, en un clima organizacional favorable, relación eficaz entre los agentes de la comunidad educativa.

**Estilo de liderazgo B.** Se enfoca en dos aspectos del estudiante, una el progreso de su rendimiento durante el año escolar y otra, en el bienestar que se le brinda todos los aspectos.

**Estilo de liderazgo C.** El líder centra su atención en el desarrollo de estrategias para mejorar las competencias y su desenvolvimiento de los docentes en el aula, ya sea con capacitaciones permanentes, círculos de interaprendizajes y otros mecanismos para asegurar el éxito institucional.

**Estilo de liderazgo D.** Enfoca su atención al trabajo administrativo. El director se preocupa más por los recursos económicos (presupuesto), mantenimiento escolar, equipamiento, personal administrativo, horario de trabajo, asistencia de personal y en recopilar información necesaria para tomar decisiones relacionado a lo pedagógico.

Goleman (2010) considera el liderazgo como la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. El líder debe poseer: conocimiento de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Además plantea seis estilos de dirigir personas:

**Liderazgo autoritario;** es un estilo que rompe la motivación de los seguidores en poco tiempo. Da lugar a la fuga de talentos.



**Liderazgo democrático;** brinda espacios para que el equipo pueda aportar y decidir en función a la visión estratégica y la situación.

**Liderazgo afiliativo;** da prioridad a las personas, se preocupa por mantener las buenas relaciones y un buen clima, pero se olvida de sus resultados.

**Liderazgo timoral;** se preocupa por orientar el trabajo a cada momento, pero no es suficiente para el desarrollo del talento.

**Liderazgo coaching;** ayuda a que las mismas personas puedan identificar sus fortalezas y debilidades, constantemente buscan una mejora continua.

**Liderazgo visionario;** este líder mueve masas, se inspira y orienta al compromiso de sus seguidores

Concluye que los líderes pueden cambia de un estilo a otro según las circunstancias.

Como vemos existen muchos estilos de liderazgo sin embargo nos quedamos con lo que han planteado Lewin (1939), porque vemos a diario en todas las instituciones educativas que existen muchas necesidades y mil problemas; y el rol los directores como líderes está lejos de lo que se plantea teóricamente, pero esta se puede cambiar si los directores son los primeros en asumir un compromiso real de cambio de actitud y reformula el modelo de dirección que vienen ejerciendo para la transformación educativa.

### **Liderazgo en la actualidad**

Según Murillo (2005) las demandas de la sociedad actual exigen permanentes cambios en la escuela, en consecuencia, exigen directores que encaminen la dirección escolar con creatividad, tenacidad y asertividad, pues depende de su compromiso para a la mejora la gestión escolar, entonces manifiesta que si existe una buena escuela es porque está liderado por un buen director o directora.

Desde la repercusión en la dirección escolar tenemos diferentes tipos de liderazgo:

**Liderazgo instructivo.** Según Murillo (2006) nace en la década de los 80, sus aportes permitieron dar media vuelta a la dirección tradicional burocrática para prestar mayor atención al desarrollo integral del educando en la enseñanza.

El líder asegura por establecer la visión, la misión y las metas institucionales, se genere un clima propicio de aprendizaje, ayuda y apoya a los docentes para que se preocupen en su desarrollo profesional, desarrollo y supervisa el manejo del currículo, promueve el trabajo en equipo, incentiva la participación del personal administrativo, docente, educandos y demás miembros, a quienes se les comunica las expectativas para mejorar la escuela.

Sin embargo, este liderazgo resultó poco efectivo porque la visión del líder resultó insuficiente y estática.

**Liderazgo transformacional.** Surge a mediados de los años ochenta como un proceso dinámico que varía de acuerdo a las situaciones bajo el enfoque de cambio cultural y la resolución de problemas.

Según Leithwood (2006) el liderazgo este tipo de liderazgo se basa en tres aspectos:

- Habilidades para dirigir la institución.
- Diseño de las metas y objetivos institucionales.
- Creación de un ambiente de mejora continua.

Sin embargo, el director debe tener predisposición y actitud para enfrentar a los problemas que se presentan y a su vez desarrollar compromisos en cada uno de los docentes para el cambio cultural.

Además el director debe poseer carisma, para inspirar confianza, visión, consideración individual de acuerdo a las necesidades y las diferencias individuales para estimular intelectualmente y proporcionar motivos para cambiar las formas de pensar y capacidad para potenciar el apoyo intelectual y emocional.

El liderazgo transformacional presenta las siguientes características:

- Desarrolla una visión compartida, todos los miembros de la comunidad la conocen y actúan en función a ella.
- Establece consenso entre los objetivos y las prioridades, de acuerdo al contexto y la situación en que se encuentre la escuela.
- Busca la excelencia cada momento.
- Brinda apoyo individual y estimula los aciertos del personal.
- Delega responsabilidades y comparte el liderazgo, para que los docentes tengan autonomía en sus decisiones.
- Establece espacios y tiempo para el trabajo colegiado.
- Promueve una cultura propia de la escuela.
- Promueve el trabajo colaborativo, una comunicación directa, frecuente y asertiva.

### **Liderazgo pedagógico**

MINEDU (2014), que el liderazgo es una cualidad más que innata, que se desarrolla y fortalece en las experiencias de la vida y el trabajo profesional, el director es una persona con liderazgo, su rol es de influir, inspirar y movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

El MINEDU (2017) en los últimos años como proceso de la reforma educativa vienen fortaleciendo las capacidades de los directores, empoderándolos sobre el enfoque de liderazgo pedagógico; por ello se denomina líderes pedagógicos de las instituciones educativas porque en sus manos está la responsabilidad de movilizar los recursos y generar las condiciones de trabajo para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes, a partir del cumplimiento de cada uno de los indicadores de gestión escolar plasmada en el Plan Anual de Trabajo. Además, los estudios han demostrado que el liderazgo afecta en los aprendizajes de los estudiantes, afirmando que los directores y el equipo directivo tienen influencia en los estudiantes después de los docentes que ejercen el trabajo en el aula.

Por ello el MINEDU propone cinco prácticas de liderazgo que deben desarrollar los líderes de la escuela:

**a) Promover, participar en el desarrollo docente;** el director debe dedicar tiempo para conocer al grupo humano con el que trabaja y con ellos promover el trabajo colaborativo, además planificar y organizar el acompañamiento pedagógico, reflexionar sobre los aprendizajes a través de jornadas y dinámicas, durante el año escolar con la finalidad de fortalecer su desempeño en el aula.

**b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo;** el director debe participar directamente en la planificación curricular promoviendo el trabajo colegiado, reflexiva y colaborativamente entre el equipo docente para desarrollar competencias y desempeños acorde al currículo.

**c) Desarrollar metas y expectativas;** el director promueve reuniones de manera reflexiva para elaborar metas para el presente año en función a los años anteriores, los cuales debe hacer que toda la comunidad se empodere para trabajar pensando siempre que se deben cumplir las metas. A ello se agrega la necesidad de conocer la realidad y las necesidades de la comunidad educativa, comunicarlos para que participen comprometidos en la solución o recibir apoyo para enfrentar las dificultades.

**d) Gestionar estratégicamente los recursos;** el director debe prever la obtención, programación y distribución de los recursos para ser destinados durante el año escolar orientados a la mejora de los resultados.

**e) Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo;** el director promueve acciones que mejoren la convivencia escolar, en la comunidad educativa, priorizando en velar por la seguridad de cada uno de los estudiantes.

## **Dimensiones del liderazgo directivo**

**Estilo autocrático;** la conducta de este líder va vinculado con la coacción, asume las responsabilidades hasta el final, es explotador, genera miedo, actúa bajo amenaza, asume una comunicación unilateral de arriba hacia abajo, da estricto cumplimiento a lo normativo. No genera confianza ni interioriza la marcha institucional en los miembros.

Rivera (2011), indica que el líder autoritario o coercitivo, da órdenes sin consultar y exige el inmediato cumplimiento, no orienta las tareas, solo manda. Muestran una personalidad fuerte, dominante y agresiva. No comparte la visión institucional, no promueve el trabajo en equipo ni promueve una comunicación por temor a perder su poder.

Según Borja y Gabor (2007), el liderazgo autoritario en las instituciones educativas se da cuando el director muestra actitudes predominantes; en la toma de decisiones personales, en los resultados propuestos, en sus convicciones. Además, supervisa las responsabilidades hasta el final, siempre da órdenes e indica lo que deben hacer cada uno de los miembros. Hace cumplir las tareas u órdenes en base a la amenaza o el castigo.

**Liderazgo democrático;** se caracteriza por compartir las decisiones con los demás, siempre incluye a los miembros del grupo, promueve la colaboración.

Según Rivera (2011) este líder considera los intereses y las opiniones de los miembros del grupo. Las decisiones son consensuadas en un debate, el cual permite que los miembros opinen y expresen sus ideas, promueve la creatividad y el compromiso, la comunicación en todos los niveles, se fijan objetivos y todos sienten el compromiso de lograrlo a través del trabajo en equipo.

Borja y Gabor (2007), el director, planifica con participación de la comunidad educativa, invita a discutir, decidir, programar y distribuir las tareas u actividades.

Además, confía en las capacidades de los miembros, asigna tareas claras, se preocupa por el grupo y toma decisiones compartidas.

**Liderazgo liberal;** se caracteriza porque dejar de hacer, es decir el líder evade responsabilidades.

Napier y Gershendfeld (2008), manifiesta que a diferencia de otros estilos se orienta al autocontrol y la autodirección de los miembros, pues el líder promueve la comunicación en todos los niveles mostrando una actitud comprensiva y las funciones lo descentralizan en los distintos niveles.

Rivera (2011) lo denomina como líder concesivo-liberal o laissez-faire, cuando el director delega funciones y espera que los miembros del grupo asuman las responsabilidades y decidan en función a las labores encomendadas.

Borja y Gabor (2007), señala que la práctica de liderazgo liberal o laissez-faire no son participativas, manteniéndose ajeno a su entorno, dejando que otros sean los primeros en arribar iniciativas. Se caracteriza porque este líder muestra poca preocupación por lo que se tiene que hacer, si se cumplen o no las tareas asignadas, no se involucra en el grupo, si algo sale mal no se siente responsable, no da conocer los objetivos institucionales, espera que el grupo se organice.

Se ha estudiado estas dimensiones con la finalidad de ver como en las instituciones educativas se practican los estilos de liderazgo y se ejercen influencia en los miembros de la comunidad educativa, asimismo no podemos asegurar que el líder solo practique un estilo, sino va depender del contexto y la necesidad.

Castaño (2013), en base a las investigaciones realizadas por Lewin, Lippit y White (1939) realiza un resumen comparativo en la siguiente tabla:

<b>Aspectos/ Estilos</b>	<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez- faire</b>
<b>Decisión</b>	El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	El líder se identifica con el grupo, toda decisión es discutida, consensuada y fomentada.	El líder brinda total libertad al grupo para tomar decisiones.
<b>Futuro</b>	Es incierto, porque solo el líder decide y sabe lo que se va ejecutar en el futuro.	Es confrontado en el grupo para proponer alternativas y determinar una perspectiva futura.	Es incierto, porque el líder está a la espera de las iniciativas de los miembros del grupo.
<b>Participación</b>	No suele participar, solo manda, organiza y exige el cumplimiento.	Participa como uno más del grupo.	Adopta la conducta del que trabaja como uno más.
<b>Intervención</b>	Decide las tareas que deben hacer los miembros del grupo.	Los miembros eligen las tareas a realizar de acuerdo a sus habilidades y potencialidades, promueve el trabajo colaborativo.	Muestra una actitud pasiva, no interviene solo espera que cada miembro cumpla su tarea como puede y salga.
<b>Valoración</b>	Es arbitrario y personalista a la hora de realizar críticas a los miembros, refuerza su autoridad.	Es muy objetivo a la hora de reconocer, valorar o criticar a.	No realiza por iniciativa propia reconocimientos, ni valoraciones espera que le pregunten.
<b>Conducta</b>	Muestra agresividad y reacción fuerte, se muestra egocéntrico.	Muestra un trato amistoso, buenas relaciones y siempre atribuye a los miembros la libertad de expresar sus ideas.	Muestra desinterés, da lugar a las manifestaciones de rivalidad y divisiones de grupo.

### ¿Quién lidera la actividad en las instituciones educativas?

Según Murillo (2005) menciona que clásicamente el director era concebido como el súper hombre, solitario, el único que conocía, manejaba competencias y responsabilidades, ahora con la transformación de la sociedad se concibe al director como un líder que se compromete e involucra con todas las actividades planificadas en la institución. Por ello, la necesidad de fortalecer, valorar y potenciar el liderazgo, que implica compromiso, buen humor, trabajo en equipo, riesgo, respeto y sobre todo promueve un ambiente donde todos participan y se involucran con la gestión.

.

### ¿Por qué ser un líder pedagógico?

Según Horn y Marfán (2010) citado por MINEDU (2017) consignan que las investigaciones han demostrado que el liderazgo que ejerce el director es la segunda variable que influye en el logro de los aprendizajes, después del trabajo del profesor en su aula. Asimismo, indica tres pilares del liderazgo.

**Pilar técnico;** cuando el profesor activamente, involucrándose en los procesos pedagógicos, ganándose el respeto de la comunidad educativa, principalmente de sus colegas.

**Pilar manejo emocional y situacional;** cuando el director muestra capacidad de generar vínculos interpersonales saludables con los docentes basado en el respeto y la confianza, asimismo capacidad de manejo de las emociones.

**Pilar organizacional;** cuando el director promueve que la estructura esté condicionada para realizar las labores pedagógicas.



## Habilidades que debe tener un directivo

Según MINEDU (2017) los directores deben tener diez habilidades:



## Una mirada al desempeño docente

Según Fernández (2002) es el conjunto de actividades y tareas relacionadas al ejercicio de sus funciones, asimismo comprende la preparación de las sesiones de aprendizaje, la elaboración de materiales, asesoramiento individual a los estudiantes, aplicación de instrumentos de evaluación durante las sesiones de aprendizaje con un enfoque formativo, calificación de trabajos y evaluaciones, participación en las actividades asignadas por la dirección, cumplimiento de las funciones asignadas en las coordinaciones, como la atención

de los padres de familia para solicitar apoyo en la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

La función del desempeño docente según Schwab (1999) es mediar y asistir durante el proceso de desarrollo integral del estudiante en los aspectos de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y valores para formar personas capaces de valorar y respetar a los demás teniendo presente los derechos fundamentales de la persona. En tal sentido para lograr esta misión es necesario trabajar con ejemplos en el accionar correcto del docente.

Según Montenegro (2003) el desempeño son diversas actividades que desarrolla el profesor acorde a sus funciones asociados a factores de su entorno relacionados a él mismo y los estudiantes.

De la importancia del desempeño docente depende el éxito educativo, motivo por el cual es un aspecto fundamental para nuestro país de buscar el reconocimiento como actores y protagonistas del cambio educativo.

En ese sentido Robalino (2005) expresa que los docentes dejen de ser vistos como insumos del sistema educativo, más bien se le considere como profesionales con valor agregado en lo social y cultural, involucrándose en la gestión escolar, formando parte y colaborando en la toma de decisiones.

Elmore (2003) dice: en el presente siglo los nuevos espacios virtuales han desplazado a la escuela tradicional “el templo del saber” por ello la psicología cognitiva y las corrientes constructivistas vienen reorientando la labor del docente que tienen impacto en su desempeño y la práctica pedagógica.

OCDE (2001) relaciona claramente el desempeño docente con los estudiantes, donde el docente contribuye al desarrollo integral (cognitivo, social, físico y emocional) de los estudiantes en base a los principios éticos y morales, con la finalidad vincular con las características culturales e individuales y éstos

sean capaces de desenvolverse cada día mejor expresando sus ideas y emociones expresar de manera asertiva.

Según UNESCO (2005), el desempeño docente es un proceso que consiste en movilizar las capacidades profesionales, la disposición para su desarrollo personal y compromiso social asimismo articular las relaciones significativas que impacten en el desarrollo integral de los pupilos. Asimismo, se involucren en todos los procesos de la gestión educativa, contribuyan al clima institucional democráticas y promuevan aprendizajes, competencia y habilidades en los estudiantes para toda la vida.

Es muy clara que sin docentes no es posible que haya cambios en las escuelas, pero se necesitan maestros de verdad que sientan en el alma el compromiso de educar para la vida, a partir del desarrollo y fortalecimiento de diferentes competencias para que los estudiantes en un futuro sean capaces de asumir desafíos y retos, al mismo tiempo contribuyan al desarrollo de una sociedad en valores sin violencia.

### **Característica del buen docente**

Según las opiniones recogidas por el Consejo Nacional de Educación (2011), a través de fichas aplicadas a distintas escuelas indica que los docentes:

- Tenga diversas maneras de enseñar.
- Manejen estrategias adecuadas de enseñanza – aprendizajes pertinentes.
- Estar preparados permanentemente con capacidad innovadora en su enseñanza.
- Enseñen con paciencia, tenga apertura a las preguntas y dudas.
- Expliquen con claridad lo que explica o indica.
- Muestre un alto dominio del lenguaje.
- Fuertes capacidades interpersonales: manejo de la inteligencia emocional, comunicación interpersonal y empatía.
- Muestre una alta motivación en su labor diaria.

Según Espot (2006) cualquier profesional debe poseer características que le definan como tal, sin embargo un profesor debe analizar el ejercicio de la profesión y comprometerse con ella, porque es un factor fundamental que influye directa o indirectamente en la calidad educativa. Por ello, describe tres características:

- a) Preparación específica para ejercer la actividad docente, que se refiere a la formación inicial donde se adquieren habilidades cognitivas fundamentales para el desempeño docente. Es un requisito.
- b) Capacidad para resolver situaciones relacionadas a la actividad docente que se presenten en el quehacer educativo.
- c) Estar capacitado y actualizado de acuerdo a los cambios sociales y del conocimiento.

### **Los aprendizajes fundamentales en el ejercicio de la docencia**

Según el Ministerio de Educación (2012) los aprendizajes fundamentales se centran en el hacer y el conocer como el ser y el convivir. Sobre dichas base se deben formar a los estudiantes para que se desenvuelvan en la sociedad de manera asertiva, creativa y con responsabilidad en situaciones de diversos contextos.

La educación actual exige aprendizajes que permita los estudiantes desarrollar formas de pensar, producir creativamente ideas y utilizarlas de acuerdo a las demandas y necesidades que se le presente en la vida, por ello la enseñanza tradicional del docente basado en la transmisión de conocimientos ha quedado desfasado, dando lugar al nuevo enfoque la nueva función social que cumple el docente y la tarea pedagógica que desempeña.

### **El docente un recurso fundamental para educar**

Es fundamental que los docentes asuman un compromiso social para lograr los aprendizajes fundamentales en las instituciones educativas, por tales razones el docente debe:

**a) Comprometerse con la gestión escolar;** liderazgo pedagógicamente en el aula y mejorar los aprendizajes de acuerdo a los indicadores determinados.

**b) Promover una convivencia;** desde acciones muy sencillas pero significativas como el respeto mutuo, la tolerancia y la cooperación. Es decir, debe crear un ambiente acogedor e inclusivo donde los estudiantes se desenvuelvan sin temor y miedo respetando las diferencias individuales.

**c) Promover relaciones entre estudiantes, la familia y la comunidad;** para aprovechar sus deberes sociales, culturales y productivos como oportunidades de aprendizaje. Además de hacer entender a los padres de familia los nuevos paradigmas de la educación relacionados a la enseñanza aprendizaje.

**d) Orientar los procesos pedagógicos;** hacia el desarrollo de las competencias, capacidades creativas y resolutivas en los estudiantes, siempre incidiendo en un aprendizaje de manera reflexiva, crítica y creativa.

### **Visión de la profesión docente en el siglo XXI**

Según el Ministerio de Educación (2012), las grandes transformaciones que viene sucediendo en estos tiempos se pone en debate dos modelos de profesionalización: donde uno se preocupa de los medios y fines para la mejorar la eficiencia; y otro, de reconocer la diversidad y atender a las necesidades individuales, socioculturales y evolutivas de los estudiantes.

En este sentido la nueva visión del ejercicio docente se enmarca en la segunda, pues exige una actuación reflexiva, autónoma y crítica en todo el proceso de actuar y decidir en cada contexto de interrelación con los estudiantes y sus pares, por ello se ve al docente como agente de cambio que existe poder en su palabras y acciones para transformar la vida de los estudiantes.

### **Marco del buen desempeño docente**

Es la herramienta imprescindible para orientar la formación de los docentes en su formación y la evaluación de su práctica. Se viene implementando estas políticas de evaluación y desarrollo de los docentes a nivel nacional, con la finalidad de fortalecer trabajo docente y revalorar las prácticas pedagógicas como

producto a las nuevas exigencias de la sociedad, y la necesidad de contribuir a los altos niveles del desarrollo humano desde la educación. (Ministerio de Educación, 2012).

## **Dimensiones del desempeño docente**

### **Preparación de los docentes para los aprendizajes**

Se refiere a la planificación de trabajos técnico - pedagógicos: la planificación de programaciones curriculares anuales, unidades didácticas (unidades, proyectos y módulos de aprendizajes) y las sesiones de aprendizaje, que vienen a ser herramientas fundamentales del quehacer pedagógico del docente, las cuales deben ser elaboradas teniendo en cuenta la diversidad socio cultural, el enfoque ambiental, las necesidades y demandas de nuestra sociedad actual.

### **Enseñanza de los docentes para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la enseñanza de los aprendizajes desde las experiencias cotidianas de los educandos desde su contexto familiar, cultural y social. Los docentes se encargan de promover un favorable clima para desarrollar su aprendizaje, por ello se asegura de brindar un ambiente de confianza, respeto y cooperación, sea seguro y acogedor, además de ser creativo para hacer de los procesos pedagógicos activos y dinámicos.

El docente muestra dominio de los contenidos que enseña, promueve la motivación permanente, desarrolla diversas estrategias metodológicas de enseñanza, elabora instrumentos válidos de evaluación, respeta los estilos de aprendizaje, promueven el pensamiento crítico y reflexivo, usa recursos didácticos pertinentes y relevantes con el fin de lograr aprendizajes en los estudiantes.

### **Participación de los docentes en la gestión de las Instituciones articulándose a la comunidad**

Comprende la participación democrática y voluntaria de los docentes en la gestión escolar. Los docentes interactúan con sus pares, se involucra

colaborativamente en la planificación, elaboración y ejecución de sus instrumentos de gestión con participación activa y comprometida para contribuir en el logro de objetivos y metas institucionales, centrada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Trabaja de la mano con las familias a través de una comunicación efectiva y permanente para hacer que se comprometan cada día más y apoyen en los aprendizajes de sus hijos.

### **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.**

Es reflexionar de forma permanente sobre la práctica pedagógica para afirmar su responsabilidad profesional, y el ejercicio de la carrera docente respetando los derechos fundamentales de la persona, es decir actúa en base a los principios éticos de la profesión docente.

En tal sentido, el docente al reflexionar sobre su práctica pedagógica evalúa como viene desarrollando los procesos pedagógicos, si los métodos, procesos, estrategias y recursos utilizados le han permitido lograr los propósitos que determinó para la sesión de aprendizaje, a fin de identificar sus necesidades de preparación profesional.

Además, refiere a que el docente tenga conocimiento actualizado sobre las políticas y las consecuencias que tienen las escuelas, sobre todo en la gestión pedagógica y la función que desempeña, teniendo presente los principios de la ética profesional para su actuación.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?

## **Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?
- b) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?
- c) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?
- d) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018?

### **1.5. Justificación del estudio**

La justificación del presente estudio se realiza bajo diferentes criterios:

**Conveniencia;** es posible realizar un trabajo de investigación desde nuestras experiencias en el trabajo docente, puesto que en nuestro que hacer educativo se presentan problemas referidos al liderazgo que sostienen los directores y el desempeño que muestran los docentes, motivo por el cual con esta investigación busco determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y el desempeño docente, porque en estos tiempos donde la transformación de la sociedad es acelerada, las demandas y las necesidades de los estudiantes son cada vez más exigentes se necesita de un verdadero líder que se encargue de la dirección escolar desde el enfoque del liderazgo pedagógico y ejerza influencia sobre la comunidad educativa para que todos aúnen esfuerzos y transformen la educación.



**Relevancia social;** esta investigación tiene trascendencia en nuestra sociedad, puesto que las habilidades y las estrategias que maneja el director depende el desarrollo de las instituciones educativas, desde la organización de actividades, movilización los recursos, involucramiento a los actores educativos, promoción del trabajo colaborativo, generación de espacios de reflexión sobre la marcha institucional en función a los indicadores de los compromisos de gestión, de él depende cuanto involucra y persuade a los docentes para que se comprometan con la gestión escolar, sobre todo mejoren su desempeño que al final se verán reflejadas en los resultados de aprendizaje. Además, los resultados obtenidos servirán como base de datos para los directores, docentes y demás trabajadores del sector educación en sus diferentes instancias para tener en cuenta a la hora de plantear políticas referidos a los aprendizajes y el fortalecimiento de la carrera docente, para ello se utilizó métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que nos han permitido demostrar la confiabilidad y la validez del trabajo de investigación

**Valor teórico,** la investigación busca que los directivos fortalezcan sus habilidades sociales relacionados a la dirección escolar, gestión curricular, clima institucional, planificación y liderazgo desde un enfoque pedagógico para dar operatividad a los instrumentos de gestión y dar cumplimiento efectivo a los indicadores establecidos en los compromisos del PAT(Plan anual de trabajo) de acuerdo a la normativa vigente y los lineamientos nacionales, que por tal motivo se vienen promoviendo el fortalecimiento de capacidades de los directivos nombrados a través de los programas de capacitación con la finalidad de lograr el compromiso verdadero para direccionar la gestión escolar hacia resultados positivos.

**La utilidad metodológica** de la investigación sobre la relación de ambas variables, contribuirán a los directivos de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” a que puedan mejorar su liderazgo y enfocar a la comunidad educativa en mejora de los logros de aprendizaje de los educandos. De acuerdo a los estándares de nuestro país. Asimismo, permitirá revelar la metodología empleada y la información obtenida servirá para orientar otras investigaciones.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación directa entre Liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

### **Hipótesis específicos**

- a) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- b) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- c) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- d) Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Determinar la relación existente entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

### **Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- b) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- c) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.
- d) Determinar la relación existente e entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

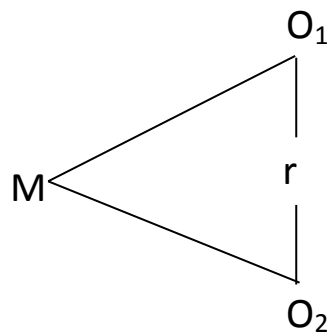
## II. MÉTODO

## 2.1. Diseño de la investigación

En la presente investigación en enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño correlacional-transversal, porque las variables: “liderazgo directivo y el desempeño docente” no fueron manipuladas, sino sólo se realizó la asociación de ambas variables en la misma realidad observada con la misma unidad de investigación.

De acuerdo a Henández et al. (2014) denomina investigación correlacional de enfoque cuantitativo a la relación o asociación de dos o más variables tal como se encuentran en la realidad, en ningún caso se puede manipular la realidad observada”.

Se resume en el siguiente gráfico



Dónde:

M  $\Rightarrow$  Muestra

O<sub>1</sub>  $\Rightarrow$  Liderazgo directivo

O<sub>2</sub>  $\Rightarrow$  Desempeño docente

r  $\Rightarrow$  Relación de las variables en estudio.

## 2.2. Variable, operacionalización

### 2.2.1. Variables

Variable 1. Liderazgo directivo.

Variable 2. Desempeño docente.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Liderazgo directivo</b>	El liderazgo ocurre en un contexto de acuerdo a las características de un grupo social, la metas trazadas, los recursos y los plazos establecidos. En tanto que se moviliza recursos humanos y materiales hacia los logros compartidos que tiene la escuela. (Leithwood,2009)	Se determina a través de la técnica de encuesta y escala de medición de actitudes como instrumento el cuestionario y la escala de tipo Likert.	Estilo de liderazgo autoritario	- Cumplimiento de órdenes. - Comunicación inadecuada. - Uso de poder.	1 = Nunca 2 = A veces 3 = Siempre
			Estilo de liderazgo democrático	- Capacidad de escucha - Respeto por sus subordinados. - Motiva hacia el trabajo	
			Estilo de liderazgo liberal	- Manejo de grupo - Toma de decisiones. - No asume responsabilidades.	
<b>Desempeño docente</b>	La nueva visión del docente se enmarca en reconocer la diversidad y atender las necesidades individuales, socioculturales y evolutivas de los estudiantes. En este sentido exige una actuación reflexiva, autónoma y crítica en todo el proceso de actuar y decidir en cada contexto de interrelación con los estudiantes y sus pares, por ello se ve al docente como agente de cambio que existe poder en sus palabras y acciones para transformar la vida de los estudiantes. (MINEDU, 2012)	Se determina a través de la técnica de encuesta y escala de medición de actitudes como instrumento el cuestionario y la escala de tipo Likert	Preparación para los aprendizajes de los estudiantes.	- Conoce y comprende las características de los estudiantes. - Planifica la enseñanza de forma garantizando los aprendizajes que quiere lograr los estudiantes.	1 = Muy bajo 2 = Bajo 3= Regular 4 = Alto 5 = Muy alto
			Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	- Crea un clima propicio para el aprendizaje. - Conduce el proceso de enseñanza con dominio en los contenidos, el uso de estrategias y recursos pertinentes. - Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos previstos.	
			Participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad	- Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela. - Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y la escuela.	
			Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional de modo individual y colectivo. - Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.	

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población es el conjunto de personas sujetos a un estudio, delimitadas por características comunes y al terminar la investigación se generalizan los resultados obtenidos. (Abanto, 2016)

Para la población se consideró a los 42 docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

### **2.3.2. Muestra**

Según Hernández et al. (2014) se denomina muestra a un subgrupo o subconjunto representativo de la población de estudio. Dicha muestra es seleccionada de acuerdo a un tipo de muestreo, en ellos se aplican una técnica e instrumento para recoger datos que al finalizar la investigación permitirán generalizarse los resultados obtenidos a toda la población.

Para el presenta trabajo de investigación se ha considerado una muestra de estudio al 100% (muestra censal) de la población seleccionada no probabilísticamente.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.4.1. Técnica**

Mediante la técnica de la encuesta se recolecto datos, que permite recoger opiniones de un conjunto de personas en este caso de una muestra sobre un determinado tema o problema. (Abanto, 2016).

En tal sentido para la investigación se utilizó como técnica la encuesta.

### 2.4.2. Instrumento

Según Abanto (2016) el cuestionario es un instrumento que permite recolectar datos, mediante un conjunto de ítems formulados por escrito que van dirigidas a las personas que forman parte de la muestra para que opinen sobre ciertos asuntos. En tal sentido para esta investigación se utilizó el cuestionario.

### 2.4.3. Ficha técnica

#### FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Instrumento	Cuestionario sobre liderazgo directivo		
Autor	Mg. Edgard Ronald Herrera Delgado		
Año de edición	2017		
País de origen	Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.		
Administración	Individual		
Duración	15 minutos		
Objetivo	Evaluar el estilo de liderazgo directivo		
Dimensiones	Liderazgo autoritario, democrático y liberal		
Validez estadística	Se probó la validez con el estadístico de Pearson Obteniéndose valores mayores a 0,21.		
Confiabilidad	Se ha probado la fiabilidad con el coeficiente interna de Alfa de Cronbach cuyo valor resultó 0.831		
Estructura	El cuestionario está constituido por 30 ítems que evalúa 3 Dimensiones: Estilo de liderazgo autoritario (10 ítems). Estilo de liderazgo democrático (10 ítems). Estilo de liderazgo liberal (10 ítems).		
Escala de medición	Nunca (1 punto) A veces (2 puntos) Siempre (3 puntos)		
Categorías	Bajo [30-50]	Regular [51-70]	Alto [71-90]



## FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

Instrumento	Cuestionario desempeño docente
Autor	Ministerio de Educación
Año de edición	2012
País de origen	Perú
Administración	Individual y colectiva
Duración	20 minutos
Objetivo	Evaluar el desempeño docente
Elaborado	Ministerio de educación
Dimensiones	Preparación para los aprendizajes de los educandos. Enseñanza para el logro de aprendizajes. Participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Campo de aplicación	Docentes del nivel inicial, primaria y secundaria
Validez estadística	Se probó la validez con el estadístico de Pearson obteniéndose valores mayores a 0,21.
Índice de fiabilidad	Se ha probado la fiabilidad con el coeficiente interna de Alfa de Cronbach que resultó 0.904
Estructura	El cuestionario está constituido por 40 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Preparación para los aprendizajes de los estudiantes (10 ítems). Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (19 ítems). Participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad. (6 ítems). Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (5 ítems).
Escala de medición	Muy bajo (1 punto) Bajo (2 puntos) Regular (3 puntos) Alto (4 puntos) Muy alto (5 puntos)
Categorías	Muy malo [40-72]; Malo [73-104]; Regular [105-136] Bueno [137-168]; Muy bueno [169-200]

#### 2.4.4. Validez

Según Abanto (2016) la validez es la mejor forma de aproximar una proposición a la verdad.

Para el caso de nuestro estudio de la variable liderazgo directivo se ha tomado el instrumento de la tesis “estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño en la Institución educativa Santa Ana de la ciudad de Chíncha- 2016” del magíster Edgard Ronald Herrera Delgado, cuya validez fue sujeta a juicio de expertos en este caso por especialistas de la Universidad Nacional de Huancavelica como son Mg. Julio César Quispe Calderón, Mg. Irma Rosa Godoy Pereyra y Dr. Fernando Guerrero Salazar.

Para la variable desempeño docente se ha aplicado la ficha de evaluación en el Marco del Buen Desempeño docente, validado por el Ministerio de Educación.

Además de haber utilizado dichos instrumentos para ambas variables se acudió al estadígrafo  $r$  de Pearson cuyos valores resultaron mayores a 0,21 confirmando la validez de dichos instrumentos.

VARIABLES	VALORES CON R DE PEARSON
Cuestionario de liderazgo directivo	0,22 – 0,66
Cuestionario de desempeño docente	0,22 – 0,83

#### 2.4.5. Confiabilidad

Según Oré (2015) la confiabilidad representa el grado en que la aplicación del instrumento presenta consistencia e iguales resultados en la investigación. Asimismo, los valores de  $\alpha$  de Cronbach muestra la siguiente escala de valoración:

VALORES	NIVEL DE ACEPTACIÓN
0,0 a 0,2	Muy baja
0,2 a 0,4	Baja
0,4 a 0,6	Regular
0,6 a 0,8	Aceptable
0,8 a 0,1	Elevada

Para verificar la fiabilidad de cada uno de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a los docentes de la Institución Educativa en estudio, a través del coeficiente de Alfa de Cronbach se obtuvieron como resultado los valores 0.831 y 0.904, los que nos indican que los instrumentos tienen una consistencia interna elevada.

<b>VARIABLES</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
Cuestionario de liderazgo directivo	0,831
Cuestionario de desempeño docente	0,904

## **2.5. Métodos de análisis de datos.**

Para la investigación los datos fueron procesados por el paquete estadístico SPSS – versión 23.00 y el programa de Microsoft Excel 2016, a nivel descriptivo con los que elaboraron las tablas estadísticas e inferenciales. A nivel inferencial para contrastar la hipótesis se utilizó el estadígrafo Tau\_c de Kendall.

## **2.6. Aspectos éticos**

La Investigación se elaboró utilizando fuentes de información a los cuales se hace referencia de acuerdo a las normas convencionales como es el APA (American Psychological Association) y la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultados descriptivos

**Tabla N° 1**

*Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.*

Tabla cruzada DESEMPEÑO DOCENTE*LIDERAZGO DIRECTIVO						
			LIDERAZGO DIRECTIVO			Total
			BAJO	REGULAR	ALTO	
DESEMPEÑO DOCENTE	MALO	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	,3	1,5	,2	2,0
		% del total	4,8%	0,0%	0,0%	4,8%
	REGULAR	Recuento	4	7	0	11
		Recuento esperado	1,6	8,1	1,3	11,0
		% del total	9,5%	16,7%	0,0%	26,2%
	BUENO	Recuento	0	23	0	23
		Recuento esperado	3,3	17,0	2,7	23,0
		% del total	0,0%	54,8%	0,0%	54,8%
	MUY BUENO	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	,9	4,4	,7	6,0
		% del total	0,0%	2,4%	11,9%	14,3%
Total	Recuento		6	31	5	42
	Recuento esperado		6,0	31,0	5,0	42,0
	% del total		14,3%	73,8%	11,9%	100,0%

### INTERPRETACIÓN

En la tabla N°1, se demuestra que del 100% (42) de los docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, con respecto al liderazgo directivo, el 73,8% (31) perciben en el nivel regular; el 14,3% (6), en el nivel bajo y solo el 11,9% (5), en el nivel alto. Por otro lado, con respecto al desempeño docente, el 54,8% (23) afirman que se encuentran en un nivel bueno; el 26,2% (11), en un nivel regular; el 14,3% (6), en un nivel muy bueno, el 4,8% (2), en un nivel malo y ninguno se encuentran en el nivel muy bajo. Entonces para un liderazgo directivo regular le corresponde un desempeño docente bueno. De acuerdo a la tabla, se percibe que el liderazgo de la directora no repercute en el trabajo pedagógico que realiza el docente en el aula; en tanto que la directora ejerce poca influencia en los docentes debido a que su trabajo lo realiza con mayor frecuencia solo con el equipo directivo, con quienes sí tienen relación directa para los trabajos pedagógicos, administrativos e institucionales. Sin embargo, los docentes para trabajar en el aula se preparan permanentemente desde uno mismo y no esperan aún que la directora les diga cómo hacer su trabajo.

## **TABLA N° 2**

*Liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.*

Tabla cruzada PREPARACIÓN PARA LOS APRENDIZAJES*LIDERAZGO DIRECTIVO						
			LIDERAZGO DIRECTIVO			Total
			BAJO	REGULAR	ALTO	
PREPARACIÓN PARA LOS APRENDIZAJES	MALO	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	,3	1,5	,2	2,0
		% del total	4,8%	0,0%	0,0%	4,8%
	REGULAR	Recuento	4	7	0	11
		Recuento esperado	1,6	8,1	1,3	11,0
		% del total	9,5%	16,7%	0,0%	26,2%
	BUENO	Recuento	0	20	0	20
		Recuento esperado	2,9	14,8	2,4	20,0
		% del total	0,0%	47,6%	0,0%	47,6%
	MUY BUENO	Recuento	0	4	5	9
		Recuento esperado	1,3	6,6	1,1	9,0
		% del total	0,0%	9,5%	11,9%	21,4%
Total	Recuento		6	31	5	42
	Recuento esperado		6,0	31,0	5,0	42,0
	% del total		14,3%	73,8%	11,9%	100,0%

### **INTERPRETACIÓN**

En la tabla N° 2 se observa que el 100% (42) de los docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, con respecto al liderazgo directivo, el 73,8% (31) perciben en el nivel regular; el 14,3% (6), en el nivel bajo y solo el 11,9% (5), en el nivel alto. Por otro lado con respecto a la variable preparación para el aprendizaje de los estudiantes, el 47,6% (20) de los maestros afirman encontrarse en un nivel bueno; el 26,2% (11), en un nivel regular; el 21,4% (9), en un nivel muy bueno, el 4,8% (2), en un nivel malo y ninguno se encuentran en el nivel muy bajo.

Para un liderazgo directivo regular le corresponde una preparación para el aprendizaje de los estudiantes bueno. De acuerdo a la tabla se percibe que la directora influye de manera regular en el trabajo pedagógico del docente, puesto que solamente al inicio del año escolar se realizan reuniones para consensuar la estructura que deben tener los documentos técnico pedagógicos, más bien los docentes se encargan de contextualizar y adecuar los contenidos curriculares teniendo en cuenta las precisiones legales vigentes.

### **TABLA N°3**

*Liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.*

Tabla cruzada ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE*LIDERAZGO DIRECTIVO						
			LIDERAZGO DIRECTIVO			
			BAJO	REGULAR	ALTO	Total
ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE	REGULAR	Recuento	6	4	0	10
		Recuento esperado	1,4	7,4	1,2	10,0
		% del total	14,3%	9,5%	0,0%	23,8%
	BUENO	Recuento	0	26	0	26
		Recuento esperado	3,7	19,2	3,1	26,0
		% del total	0,0%	61,9%	0,0%	61,9%
	MUY BUENO	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	,9	4,4	,7	6,0
		% del total	0,0%	2,4%	11,9%	14,3%
	Total	Recuento	6	31	5	42
		Recuento esperado	6,0	31,0	5,0	42,0
		% del total	14,3%	73,8%	11,9%	100,0%

### **INTERPRETACIÓN**

Se observa en la tabla N°3, que del 100% (42) de los docentes de la Institución educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, con respecto al liderazgo directivo, el 73,8% (31) perciben en el nivel regular; el 14,3% (6), en el nivel bajo y solo el 11,9% (5), en el nivel alto. Respecto a la variable enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el 61,9% (26) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel bueno; 23,8% (10), en un nivel regular; 14,3% (6), en un nivel muy bueno y ninguno se encuentran en los niveles malo ni muy malo.

Para un liderazgo directivo de nivel regular, le corresponde una enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes bueno. Según la tabla se aprecia que la directora ejerce poca influencia en los docentes puesto que ellos mismos son los responsables de mejorar su práctica pedagógica acudiendo a talleres, cursos virtuales y empoderándose mejor sobre el currículo nacional, las estrategias y técnicas de enseñanza acorde a los estilos de aprendizaje de los estudiantes, además de estar atentos y predispuestos a las exigencias de nuestro sistema educativo como es la evaluación con la rúbrica que exigen el cumplimiento de ciertos indicadores.

#### **TABLA N° 4**

*Liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.*

Tabla cruzada PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN*LIDERAZGO DIRECTIVO						
			LIDERAZGO DIRECTIVO			
			BAJO	REGULAR	ALTO	Total
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	MALO	Recuento	6	2	0	8
		Recuento esperado	1,1	5,9	1,0	8,0
		% del total	14,3%	4,8%	0,0%	19,0%
	REGULAR	Recuento	0	22	0	22
		Recuento esperado	3,1	16,2	2,6	22,0
		% del total	0,0%	52,4%	0,0%	52,4%
	BUENO	Recuento	0	7	1	8
		Recuento esperado	1,1	5,9	1,0	8,0
		% del total	0,0%	16,7%	2,4%	19,0%
	MUY BUENO	Recuento	0	0	4	4
		Recuento esperado	,6	3,0	,5	4,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,5%	9,5%
Total	Recuento	6	31	5	42	
	Recuento esperado	6,0	31,0	5,0	42,0	
	% del total	14,3%	73,8%	11,9%	100,0%	

#### **INTERPRETACIÓN**

Se aprecia que en la tabla N°4, del 100% (42) de los docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo--Ayacucho-2018, con respecto al liderazgo directivo, el 73,8% (31) perciben en el nivel regular; el 14,3% (6), en el nivel bajo y solo el 11,9% (5), en el nivel alto. Por otro lado, con respecto a la variable participación en la gestión articulada a la comunidad, el 52,4% (22) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel regular; 19,0% (8) en un nivel bueno y mal, el 9,5% (4), en un nivel muy bueno y ninguno se encuentra en el nivel muy malo.

Para un liderazgo directivo de nivel regular, le corresponde una participación en la gestión articulada a la comunidad en un nivel regular. Según la tabla se percibe que la directora promueve poca participación y no genera compromisos verdaderos de participación y de trabajo con las familias para que ellos apoyen en los aprendizajes de sus hijos.



## **TABLA N°5**

*Liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.*

Tabla cruzada DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD*LIDERAZGO DIRECTIVO						
		LIDERAZGO DIRECTIVO				
			BAJO	REGULAR	ALTO	Total
DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD	REGULAR	Recuento	6	16	0	22
		Recuento esperado	3,1	16,2	2,6	22,0
		% del total	14,3%	38,1%	0,0%	52,4%
	BUENO	Recuento	0	14	0	14
		Recuento esperado	2,0	10,3	1,7	14,0
		% del total	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%
	MUY BUENO	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	,9	4,4	,7	6,0
		% del total	0,0%	2,4%	11,9%	14,3%
	Total	Recuento	6	31	5	42
		Recuento esperado	6,0	31,0	5,0	42,0
		% del total	14,3%	73,8%	11,9%	100,0%

## **INTERPRETACIÓN**

En la tabla N°5, se observa que del 100% (42) docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, con respecto al liderazgo directivo, el 73,8% (31) perciben en el nivel regular; el 14,3% (6), en el nivel bajo y solo el 11,9% (5), en el nivel alto. Por otro lado con respecto a la variable el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, el 52,4% (22) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel regular; el 33,3% (14), en un nivel bueno, el 14,3% (6) en un nivel muy bueno y ninguno se encuentran en el nivel muy bajo ni bajo.

Para un liderazgo directivo regular corresponde un desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en un nivel regular. Según la tabla se aprecia que la directora ejerce poca influencia sobre la responsabilidad profesional que tienen los docentes, aún existe ciertas dificultades para su desarrollo profesional, pero tiende hacia la mejora, asimismo aún existen docentes que desconoce el código de ética del colegio de profesores o simplemente algunos conociéndola ignoran su práctica.

### 3.2. Resultados inferenciales

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

H<sub>a</sub>: Los datos obtenidos en la variable liderazgo directivo tienen configuración normal.

H<sub>0</sub>: Los datos obtenidos en la variable liderazgo directivo No tienen configuración normal.

SHAPIRO WILK		
Estadístico	gl	Sig.
0,770	42	0.000

Los datos obtenidos muestran una significancia de 0,000 menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0,05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna es decir los datos tienen configuración No normal.

H<sub>a</sub>: Los datos obtenidos en la variable el desempeño docente tienen configuración normal.

H<sub>0</sub>: Los datos obtenidos en la variable el desempeño docente NO tienen configuración normal.

SHPIRO WILK		
Estadístico	gl	Sig.
0,831	42	0.000

Los datos obtenidos muestran una significancia de 0,000 menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0,05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna es decir los datos tienen configuración No normal.

#### DECISIÓN:

Los resultados obtenidos tomando Shapiro Wilk (porque las muestras son menores a 50) en las dos variables son de configuración NO normal, tienen rangos pareados y escalas diferentes, entonces se utiliza el estadígrafo no paramétrico Tau\_c de Kendall.

### 3.2.2 Prueba de hipótesis

#### 3.2.2.1. Hipótesis general

##### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_a$ : Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

##### Hipótesis nula ( $H_0$ ):

$H_0$ : No existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo- Ayacucho- 2018.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,575	,117	4,921	,000
N de casos válidos		42			

a. No se presupone la hipótesis nula

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Según los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,575 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.575$ ,  $p<0.05$ )

Se concluye que existe una relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente.

### 3.2.2.2. Hipótesis específica N°1

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_a$ : Existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

#### Hipótesis nula ( $H_o$ ):

$H_o$ : No existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

Medida Simétrica					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,549	,112	4,885	,000
N de casos válidos		42			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,549 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.549$ ,  $p<0.05$ )

Se concluye la existencia de una relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes.

### 3.2.2.3. Hipótesis específica N°2

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_a$ : Existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

#### Hipótesis nula ( $H_o$ ):

$H_o$ : No existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,582	,117	4,954	,000
N de casos válidos		42			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,582 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c = 0.582$ ,  $p < 0.05$ )

Se concluye que existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes

### 3.2.2.4. Hipótesis específica N°3

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_a$ : Existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

#### Hipótesis nula ( $H_o$ ):

$H_o$ : No existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,599	,119	5,016	,000
N de casos válidos		42			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,599 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.599$ ,  $p<0.05$ )

Se concluye que existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad.

### 3.2.2.5. Hipótesis específica N°4

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_a$ : Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

#### Hipótesis nula ( $H_o$ ):

$H_o$ : No existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,459	,108	4,234	,000
N de casos válidos		42			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,459 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c = 0.459$ ,  $p < 0.05$ )

Se concluye que existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

#### **IV. DISCUSIÓN**



El liderazgo directivo se considera pieza fundamental en las instituciones educativas para una buena gestión escolar, por ello en estos tiempos se le da mucho valor al accionar de los directores porque se le considera líder de líderes quién se encarga de dirigir a la institución al logro de las metas planificadas en función al aprendizaje de los estudiantes.

Por ello exige que los directores posean ciertas cualidades personales “de un verdadero líder” más no de un “jefe”. Porque un director con cualidades de un líder promueve un trabajo dinámico puesto que involucra y compromete a la comunidad educativa en las diferentes actividades como: la formulación y cumplimiento de las metas, participación en los instrumentos de gestión, apoyo y asesoramiento permanente a los docentes que muestran dificultad para mejorar su práctica pedagógica en el aula, motiva y busca estrategias para que los demás sean parte del desarrollo institucional, aprovecha al máximo las potencialidades, la creatividad y habilidades de su miembros, sabe reconocer los aportes para mejorar el desempeño de su equipo, estas situaciones se reflejan en los resultados de los estudiantes, mientras el jefe sólo se limita a dar órdenes y hacerlas cumplir.

Por otro lado, el desempeño docente refiere a la preparación permanente para desenvolverse en el aula frente a los estudiantes, participar e involucrarse permanentemente en el quehacer educativo, a los padres de familia para mejorar los aprendizajes, la preparación permanente a través de estudios, capacitaciones, talleres y su actuar ético en el marco del código del colegio de profesores. El docente es un agente principal que ejerce influencia directa en los estudiantes, no solo en los aprendizajes sino también en el comportamiento, por ello nuestra sociedad actual exige que se enseñen de acuerdo a las demandas de este mundo globalizado respetando las características socioculturales y desarrollo de los estudiantes, es decir “educar para la vida y ejercer una ciudadanía digna”.

Teniendo presente estos planteamientos, realizamos una comparación con los estudios anteriores puesto que nuestro objetivo fue conocer la relación existente

entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Los Morochuchos” de Cangallo-Ayacucho.

Hipótesis general: existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho. En la tabla N°1, del 100% (42) de los docentes, nos permite contrastar que existe relación entre ambas variables, puesto que el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular mientras que el desempeño docente, el 54,8% (23) afirman que se encuentran en un nivel bueno. Además, se determinó una correlación moderada entre las variables. Concluyendo que el liderazgo ejercido por la Directora moderadamente determina el desempeño de los docentes.

Resultado que se corrobora con la investigación realizada por Arana y Coronado (2017), quienes concluyeron que existe una relación directa y significativa en ambas variables con predominio de un liderazgo transformacional y los docentes muestran un alto desempeño. Ricra (2016) concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que el coeficiente de correlación rho Sperman resultó 0,190 y un  $p = 0,20$ , sin embargo, expresa la magnitud es débil lo que indica que las características del líder del director no determinan el desempeño docente. Asimismo, Ochoa (2015), concluyó que según la apreciación el docente en relación al estilo de liderazgo ejercido por el director marca una tendencia regular, por lo que afecta en el desempeño de los profesores de la Institución estudiada.

Lo expresado guarda relación con lo expuesto por Leithwood (2009) quien afirma que las tareas de un líder en las escuelas están dirigidas al desarrollo de las personas y es rediseño de la organización; desde el ejercicio de la influencia sobre las capacidades y las motivaciones en el grupo. En la primera promueven un estímulo intelectual generando espacios de apertura a un diálogo profundo sobre la enseñanza y aprendizaje, proporcionando información valiosa y apoyando para su crecimiento profesional, lo mismo que el apoyo es individualizado para elevar los niveles de entusiasmo y optimismo para un buen

desempeño, complementando a estos el ejemplo del líder acompañado de valores; y en la segunda, los líderes educativos se apoyan en los profesores, estudiantes y demás miembros para fortalecer la cultura organizacional desde las prácticas de normas, creencias, actitudes y valores compartidos, se realizan cambios en las estructuras organizacionales, se rediseña las tareas asignadas, se recalendariza, se optimiza el uso de recursos y tecnologías, se busca procesos colaborativos generando espacios de participación de los equipos educativos en la toma de decisiones, para alcanzar metas establecidas.

Hipótesis específica N°1: existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes. En la tabla N°2, del 100% (42) de los docentes se observa que el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 47,6% (20) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel bueno con respecto a la variable preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Hipótesis específica N°2: existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes. En la tabla N°3, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 61,9% (26) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel bueno con respecto a la variable enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes.

Resultados de la hipótesis N°1 y N°2 que coinciden con los estudios realizados por Horn (2013), quien concluyó que el liderazgo está muy vinculado con las acciones que realiza el director cuando fijan metas comunes (visión y misión) con la participación conjunta de acuerdo a los intereses institucionales, asimismo brinda apoyo para la planificación de las sesiones y por último reconoce el trabajo profesional de los educadores.

El cual se explica con lo planteado por Robinson et al (2009) citado por Horn (2013) que el director como líder pedagógico debe centrar su atención en el trabajo de los docentes, promover practicas alineadas a retroalimentar las

estrategias de enseñanza, al desarrollo profesional docente, velar por la labor pedagógica efectiva, establecer objetivos ligados a los resultados en los aprendizajes, monitorear los resultados y promover altas expectativas.

Hipótesis específica N°3: existe relación directa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad. En la tabla N°4, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 52,4% (22) afirman que se encuentran en un nivel regular con respecto participación en la gestión articulada a la comunidad. Es decir, a un liderazgo regular le corresponde participación de los docentes de manera regular.

Estudio corroborado por Martínez (2014) quién arribó a la conclusión de que el director no aplica un estilo de liderazgo efectivo que tenga influencia en el desempeño docente, porque la mayoría de los docentes consideran que el directivo debe delegar funciones, considerarlos en el proceso de toma de decisiones de manera compartida y democrática con el fin de que todos se sientan comprometidos y cooperadores con la gestión.

Tal como sostiene Murillo (2005) que ahora con la transformación de la sociedad se concibe al director como un líder que se compromete e involucra con todas las actividades planificadas en la institución. Por ello, la necesidad de fortalecer, valorar y potenciar el liderazgo que implica compromiso, buen humor, trabajo en equipo, riesgo, respeto y sobre todo promueva un ambiente donde todos participan y se involucran con la gestión.

Hipótesis específica N°4: existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. En la tabla N°5, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 52,4% (22) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel regular con respecto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Estudio que coincide con Horn (2013) quién arribó a las

conclusiones de que el liderazgo está muy vinculado con las acciones que realiza el director además reconoce el trabajo profesional de los educadores.

Tal como Weinstein y Muñoz (2012) que la mejora sostenible de una escuela depende de un buen liderazgo, esto permite plantear cuales son los estándares de desempeño de un director quien debe generar condiciones de trabajo y de motivación, fortalecer las habilidades profesionales de los docentes que mejoren los resultados escolares de manera sostenible en el tiempo.

Finalmente, este trabajo permitirá que en el futuro se realicen más investigaciones con la finalidad de que los involucrados reflexionen en base a los resultados para mejorar la calidad educativa.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera.** Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. Puesto que la tabla N°1, demuestra que los docentes perciben que la directora muestra un liderazgo directivo en un nivel regular y los docentes afirman que su desempeño se encuentra en un nivel bueno, resultado que se confirma con el estadígrafo de Tau\_c de Kendall cuyo valor resultó 0,575 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,575$ ,  $p<0,5$ ). (Tabla N°1)

**Segunda.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes. Puesto la tabla N°2 muestran que los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y afirman que la preparación para los aprendizajes de los estudiantes se encuentra en un nivel bueno, cuyo resultado se confirmó aplicando el estadígrafo de Tau\_c de Kendall cuyo valor resultó 0,549 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica un nivel de correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,549$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°2)

**Tercera.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes, tal como se puede apreciar en la Tabla N° 3, donde los docentes aprecian que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel regular y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en un nivel bueno, cuyos resultados fueron verificados con el estadígrafo de Tau\_c de Kendall al obtener el valor de 0,582 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,582$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°3)

**Cuarta.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad, los mismo que se observan en la tabla N°04, donde se aprecia que los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad también en un nivel regular, cuyo valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,599 y p (nivel de significancia)  $0,000 < 0,05$  el cual indica

una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,599$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°4).

**Quinta.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, resultado que se aprecia en la tabla N° 5, donde los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en un nivel regular, resultado que se refleja en el valor 0,459 obtenido al aplicar el estadígrafo Tau\_c de Kendall y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,459$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°5).



## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera.** A la directora para fortalecer sus capacidades de liderazgo y sus habilidades blandas como la comunicación efectiva y el trabajo con el fin dirigir de manera dinámica la gestión, donde involucre a toda la comunidad de manera participativa y colaborativa en aras de mejorar los resultados en los aprendizajes.

**Segunda.** A la directora para promover talleres y capacitaciones con especialistas sobre el currículo nacional, estrategias y técnicas de enseñanza, clima favorable, la convivencia, la evaluación y la retroalimentación para mejorar el trabajo pedagógico del docente dentro del aula y por ende mejorar los aprendizajes.

**Tercera.** A la directora a involucrarse más en el trabajo pedagógico del docente brindando apoyo y asesoramiento permanente sobre los procesos pedagógicos para fortalecer sus aciertos y mejorar de manera reflexiva sus dificultades.

**Cuarta.** A la directora a promover mayor participación e involucramiento de sus docentes en la gestión utilizando diversas estrategias para generar compromisos de trabajo institucional y con las familias quienes son los mejores aliados para lograr resultados previstos en los aprendizajes.

**Quinta.** De la misma manera seguir fortaleciendo el compromiso de los docentes que tienen con los estudiantes de “educar para la vida” y actuar en el margen del código de ética del colegio de profesores.

## **VII. REFERENCIAS**

- Abanto, W. (2016). Diseño y desarrollo del proyecto de investigación. Guía de aprendizaje. UCV. Trujillo. Perú.
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). "Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro". Lima. Tesis de maestría. Universidad Marcelino Champagnat.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). Dirección pedagógica: Un liderazgo centrado en el aprendizaje. En A. Manzanares (Coord.) Madrid: Wolters kluwer.
- Borja y Gabor (2007). El liderazgo educativo y gestión institucional de la Escuela de maría Echevarría de la ciudad de Guaranda. Tesis para obtener la maestría en gerencia educativa. Universidad Estatal Bolívar.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de Liderazgo por valores. Recuperado de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1).
- Chiavenato, I. (1993) Liderazgo. Bogotá. MC Graw Hill.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación gráfica Educativa.
- Consejo Nacional de Educación (2011). Hacia una propuesta de criterios del buen desempeño docente. Lima – Perú.
- Elmore, R. (2004). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago: fundación Chile.

- Espot, M. (2006) La autoridad del profesor que es la autoridad y cómo se adquiere. Madrid, España: Wolters Kluwer.
- Fernández, M. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Editorial Síntesis, España.
- DuBrin, A. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo. Novena Edición. Pearson Educación de México.
- Goleman, D. (2010). Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014) Metodología de la investigación. México D.F. Mc Graw Hill.
- Horn, K. (2013) “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” Tesis doctoral en la Universidad Autónoma de Madrid.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación. Chile.
- Lussier, R. (2010). Liderazgo. México. Thomson.
- Martínez, M. (2014). El liderazgo directivo en el desempeño docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012-2013. Caracas. Universidad nacional Abierta.
- Maureria, O. (2004). Liderazgo y eficiencia: hacia un modelo causal. Santiago. Chile. Ediciones Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez.
- MINEDU (2012). Marco del buen desempeño docente.
- MINEDU (2014). Compromisos de gestión escolar.

MINEDU (2012). Marco del buen desempeño directivo.

MINEDU (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación. (PESEM 2016-2021). Lima. Recuperado de <https://goo.g/93yKRa>

MINEDU (2017). Oficina de medición de la calidad de los aprendizajes. 2017.

Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente. Bogotá. Colombia. Magisterio.

Murillo, F. (2005). La investigación sobre la eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. Madrid. España.

Napier R. y Gershenfeld M. (2008). Grupos: teoría y experiencia. México. Trillas.

OCDE (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo.

Ochoa, N. (2015). Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Túpac Amaru II de Huascahura – Distrito Ayacucho”. UMSM. Lima.

Oré, E. (2015). El ABC de la tesis. UNSCH. Ayacucho.

Prada, C. (2013). El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL 12, Región Lima –Provincias. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

REICE (2009). Prácticas de Liderazgo directivo y su resultado de aprendizaje. España. Vol. 7. Núm. 3,2009, pp.19-33.

- REICE (2014). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. España. Vol. 12. Núm. 5. España.
- Ricra, R. (2016). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos, 2016. Tesis de Maestría. UCV.
- Rivera, S. (2011). Estilo de liderazgo en el bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador. Tesis de maestría. FLACSO.
- Ruta maestra (2015). Educación para la paz. Edición 13.
- Sánchez, I. (2017). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Edición digital. Colombia.
- UNESCO (2005). Revista PRELAC N° 1. Protagonismo docente en el cambio educativo.
- UNESCO (2005). Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo.
- UNESCO (2006). Líderes escolares, un tesoro para la educación.
- UNESCO (2006). Bases del liderazgo en educación. Colección Líderes escolares, un tesoro para la educación. Chile 2006.
- Weinstein J. y Muñoz G. (2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? Santiago: Fundación Chile.

## **ANEXOS**



## ANEXO N° 01



### **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD** **DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, **MOLINA GALLEGOS, DANIEL** docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA “LOS MOROCHUCOS” DE CANGALLO - AYACUCHO - 2018.”** de la estudiante **BARZOLA GOMEZ, NANCY**, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 21% verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, 13 de agosto 2018

Dr. MOLINA GALLEGOS DANIEL

DNI: 42510432



## **ANEXO N° 02: DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.**

### **DECLARACIÓN JURADA**

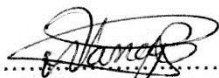
Yo, Nancy BARZOLA GOMEZ, estudiante de la Escuela de Posgrado del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, sede filial Ayacucho; declaro que en el trabajo académico titulado "Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo. Ayacucho, 2018.

Presentada en 118 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado, completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Doy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el régimen disciplinario.

Ayacucho, agosto del 2018.



Nancy Barzola Gómez  
D.N.I. N° 40784480

## ANEXO N° 03: INSTRUMENTOS.

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Edad: ..... años.

Sexo: Masculino ( )

Femenino ( )

Estimado (a) maestro (a) el presente cuestionario tiene por objetivo medir el estilo de liderazgo directivo de la Institución Educativa donde usted labora. Es anónimo y su respuesta es confidencial para la investigación. Se le agradece su participación.

**Instrucciones:** Lea atentamente las preguntas y marque con una (X) uno de los valores siguientes:

#### Escala de valoración:

Nunca = 1

A veces = 2

Siempre = 3

N°	ITEMS	Escala de valoración		
	DIMENSIÓN: ESTILO AUTORITARIO	1	2	3
1	La directora da órdenes y exige cumplimiento de inmediato.			
2	A la directora solo le interesa el cumplimiento de las órdenes dadas por ella.			
3	La directora demuestra una comunicación vertical generalmente.			
4	La directora no permite que se le contradiga su posición.			
5	La directora levante el tono de voz con facilidad cuando alguien manifiesta que no está de acuerdo con ella.			
6	La directora solo escucha la opinión de sus allegados.			
7	La directora ejecuta acciones sin consultar a nadie.			
8	La directora no respeta los acuerdos y termina haciendo lo que ella quiere.			
9	La directora se ufana de su poder como directora.			
10	La directora utiliza el memorando como mecanismo para hacer cumplir sus órdenes.			
	DIMENSIÓN: ESTILO DEMOCRÁTICO	1	2	3
11	La directora escucha a todas las partes antes de tomar una decisión.			
12	La directora sabe escuchar a los agentes de la Institución Educativa.			
13	La directora escucha con atención ideas contrarias a las de ella.			
14	La directora es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.			
15	La directora hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas generando compromisos.			
16	La directora realiza recomendaciones y orientaciones antes de sancionar.			
17	La directora respeta los espacios de cada uno de sus subordinados.			
18	La directora se sitúa como uno más de los grupos de trabajo.			
19	Cuando se tiene que ejecutar una actividad en la Institución la directora es la primera en ponerse a trabajar.			
20	La directora alienta la participación de todos sus subordinados.			
	DIMENSIÓN: ESTILO LIBERAL	1	2	3
21	La directora da libertad excesiva a sus subordinados.			
22	La directora no hace cumplir los acuerdos tomados en asamblea.			
23	La directora demuestra debilidad en el manejo del grupo.			
24	La directora no toma decisiones propias.			
25	Cuando tienen que tomar decisiones la directora deja a que otros la tomen por ella.			
26	Cuando se presenta un problema no se le ubica a la directora.			
27	La directora durante el desarrollo de asambleas y/o reuniones se muestra dubitativa y poco participativa.			
28	La directora siempre hace responsables a los otros de lo que sucede en la Institución.			
29	La directora se desentiende de sus responsabilidades.			
30	La directora es la última en enterarse lo que sucede en la institución.			

## FICHA DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

Edad: .....

Sexo: M ( ) F ( )

**Estimado (a) maestro (a)** esta ficha tiene por finalidad recoger información sobre el desempeño docente en la Institución Educativa “Los Morochucos”, a través de los indicadores de desempeño. En tal sentido se le invoca responder con la veracidad del caso, ello permitirá realizar el estudio.

**Instrucciones:** Lea atentamente las preguntas y marque con una sola (X) la alternativa que mejor refleje su respuesta.

### Escala de valoración:

1= Muy bajo

2= Bajo

3 = Regular

4 = Alto

5 = Muy alto

Competencias	N°	Indicadores de desempeño	Escala de valoración				
			1	2	3	4	5
DOMINIO 1: Preparación para los aprendizajes							
<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
	2	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.					
	3	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	4	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
	5	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.					
	6	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
	7	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
	8	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.					
	9	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.					
	10	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.					

DOMINIO 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes			1	2	3	4	5
<b>Competencia 3</b>  Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	11	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
	12	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.					
	13	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
	14	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
	15	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
	16	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.					
	17	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.					
<b>Competencia 4</b>  Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	18	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
	19	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
	20	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.					
	21	Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.					
	22	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.					
	23	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.					
	24	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
<b>Competencia 5</b>  Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus	25	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
	26	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.					

estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.	27	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
	28	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.					
	29	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.					
<b>DOMINIO 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Competencia 6</b> Participa activamente con democracia, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	30	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
	31	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
	32	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela					
<b>Competencia 7</b> Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	33	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
	34	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					
	35	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los restos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.					
<b>Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	36	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					
	37	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
	38	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					
<b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	39	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.					
	40	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					

**¡Gracias por su colaboración!**

## TABULACIÓN DE DATOS

### Variable 1: Liderazgo Directivo

N	ESTILO AUTORITARIO										ESTILO DEMOCRÁTICO										ESTILO LIBERAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3
5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
6	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
8	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
9	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
10	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
11	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1
14	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
15	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
16	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
17	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
19	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	3	2	3	2	1
20	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3
21	3	3	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
22	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2
23	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2
24	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
25	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
26	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
29	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
30	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
31	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3
33	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3
34	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	3	2	3	2	1
35	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
36	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
37	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1
38	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
40	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
41	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1

Variable 2: Desempeño docente

N	PREPARACIÓN PARA LOS APRENDIZAJES										ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE																				PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN					DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	2	4	3	2	3	4		
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4		
4	4	3	1	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	2	4	2	2	3	1	3	4	2	2	3	2	3	4	
5	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
6	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
7	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
8	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	
9	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
10	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	
11	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	5	3	5	3	5	3	4	3	2	4	3	4	2	5	3	4	3	5	
12	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	
13	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4
14	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
15	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
16	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	4	4	
17	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
19	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	
20	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	
21	4	3	1	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	2	4	2	2	3	1	3	4	2	2	3	2	3	4	
22	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
23	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	
24	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
25	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	2	4	3	2	3	4	
27	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	4	4	
28	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	
29	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4
30	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
31	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	
32	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
33	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	5	3	5	3	5	3	4	3	2	4	3	4	2	5	3	4	3	5	
34	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
35	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	4
36	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	2	4	3	2	3	4	
37	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
38	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4		
39	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	
41	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	
42	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	



## RESULTADOS DE CONFIABILIDAD: Liderazgo directivo

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	42	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,807	,808	30

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
PREGUNTA1	2,21	,606	42
PREGUNTA2	2,17	,794	42
PREGUNTA3	2,07	,778	42
PREGUNTA4	2,21	,645	42
PREGUNTA5	2,24	,692	42
PREGUNTA6	1,71	,636	42
PREGUNTA7	2,21	,682	42
PREGUNTA8	2,24	,617	42
PREGUNTA9	1,95	,731	42
PREGUNTA10	1,98	,715	42
PREGUNTA11	2,10	,692	42
PREGUNTA12	2,02	,563	42
PREGUNTA13	1,83	,696	42
PREGUNTA14	1,93	,463	42
PREGUNTA15	2,07	,677	42
PREGUNTA16	2,26	,734	42
PREGUNTA17	2,10	,532	42
PREGUNTA18	2,07	,677	42
PREGUNTA19	1,79	,606	42
PREGUNTA20	1,88	,705	42
PREGUNTA21	1,79	,565	42
PREGUNTA22	2,12	,550	42
PREGUNTA23	2,12	,633	42
PREGUNTA24	1,90	,617	42
PREGUNTA25	1,86	,647	42
PREGUNTA26	1,86	,647	42
PREGUNTA27	2,00	,494	42
PREGUNTA28	2,10	,692	42
PREGUNTA29	2,07	,640	42
PREGUNTA30	1,83	,660	42

## RESULTADOS DE CONFIABIABILIDAD: Desempeño docente

### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	42	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	42	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,964	,964	40

### Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
PREGUNTA1	3,50	,672	42
PREGUNTA2	3,90	,759	42
PREGUNTA3	3,24	,878	42
PREGUNTA4	3,50	1,153	42
PREGUNTA5	3,74	,828	42
PREGUNTA6	3,83	,730	42
PREGUNTA7	3,64	,821	42
PREGUNTA8	3,83	,794	42
PREGUNTA9	3,76	,759	42
PREGUNTA10	3,62	,882	42
PREGUNTA11	4,17	,730	42
PREGUNTA12	3,90	,617	42
PREGUNTA13	4,00	,698	42
PREGUNTA14	4,07	,894	42
PREGUNTA15	4,00	,541	42
PREGUNTA16	3,81	,804	42
PREGUNTA17	3,45	,739	42
PREGUNTA18	3,57	,801	42
PREGUNTA19	3,95	,661	42
PREGUNTA20	3,81	,804	42
PREGUNTA21	3,74	,828	42
PREGUNTA22	3,79	,750	42
PREGUNTA23	3,71	,944	42
PREGUNTA24	3,60	,857	42
PREGUNTA25	3,83	,824	42
PREGUNTA26	3,52	,969	42
PREGUNTA27	3,62	,909	42
PREGUNTA28	3,69	,841	42
PREGUNTA29	3,07	,894	42
PREGUNTA30	3,31	,811	42
PREGUNTA31	3,52	,804	42
PREGUNTA32	3,12	1,253	42
PREGUNTA33	3,45	,916	42
PREGUNTA34	3,55	,739	42
PREGUNTA35	3,05	1,209	42
PREGUNTA36	3,76	,821	42
PREGUNTA37	3,33	,902	42
PREGUNTA38	2,98	1,000	42
PREGUNTA39	3,81	,671	42
PREGUNTA40	4,29	,554	42

## Prueba de normalidad: Liderazgo directivo

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PREGUNTA1	,329	42	,000	,761	42	,000
PREGUNTA2	,258	42	,000	,791	42	,000
PREGUNTA3	,217	42	,000	,806	42	,000
PREGUNTA4	,297	42	,000	,780	42	,000
PREGUNTA5	,254	42	,000	,789	42	,000
PREGUNTA6	,292	42	,000	,770	42	,000
PREGUNTA7	,266	42	,000	,791	42	,000
PREGUNTA8	,317	42	,000	,766	42	,000
PREGUNTA9	,240	42	,000	,810	42	,000
PREGUNTA10	,251	42	,000	,809	42	,000
PREGUNTA11	,269	42	,000	,802	42	,000
PREGUNTA12	,350	42	,000	,734	42	,000
PREGUNTA13	,261	42	,000	,798	42	,000
PREGUNTA14	,418	42	,000	,631	42	,000
PREGUNTA15	,280	42	,000	,799	42	,000
PREGUNTA16	,271	42	,000	,785	42	,000
PREGUNTA17	,381	42	,000	,706	42	,000
PREGUNTA18	,280	42	,000	,799	42	,000
PREGUNTA19	,329	42	,000	,761	42	,000
PREGUNTA20	,257	42	,000	,804	42	,000
PREGUNTA21	,362	42	,000	,732	42	,000
PREGUNTA22	,371	42	,000	,722	42	,000
PREGUNTA23	,313	42	,000	,780	42	,000
PREGUNTA24	,323	42	,000	,772	42	,000
PREGUNTA25	,302	42	,000	,785	42	,000
PREGUNTA26	,302	42	,000	,785	42	,000
PREGUNTA27	,381	42	,000	,668	42	,000
PREGUNTA28	,269	42	,000	,802	42	,000
PREGUNTA29	,306	42	,000	,784	42	,000
PREGUNTA30	,290	42	,000	,789	42	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Prueba de normalidad: Desempeño docente

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PREGUNTA1	,272	42	,000	,817	42	,000
PREGUNTA2	,312	42	,000	,828	42	,000
PREGUNTA3	,250	42	,000	,867	42	,000
PREGUNTA4	,263	42	,000	,882	42	,000
PREGUNTA5	,315	42	,000	,837	42	,000
PREGUNTA6	,233	42	,000	,801	42	,000
PREGUNTA7	,259	42	,000	,852	42	,000
PREGUNTA8	,274	42	,000	,855	42	,000
PREGUNTA9	,271	42	,000	,786	42	,000
PREGUNTA10	,262	42	,000	,870	42	,000
PREGUNTA11	,233	42	,000	,801	42	,000
PREGUNTA12	,323	42	,000	,772	42	,000
PREGUNTA13	,262	42	,000	,806	42	,000
PREGUNTA14	,231	42	,000	,835	42	,000
PREGUNTA15	,357	42	,000	,715	42	,000
PREGUNTA16	,260	42	,000	,860	42	,000
PREGUNTA17	,325	42	,000	,812	42	,000
PREGUNTA18	,286	42	,000	,839	42	,000
PREGUNTA19	,386	42	,000	,716	42	,000
PREGUNTA20	,260	42	,000	,860	42	,000
PREGUNTA21	,219	42	,000	,863	42	,000
PREGUNTA22	,257	42	,000	,792	42	,000
PREGUNTA23	,204	42	,000	,874	42	,000
PREGUNTA24	,229	42	,000	,875	42	,000
PREGUNTA25	,247	42	,000	,863	42	,000
PREGUNTA26	,325	42	,000	,809	42	,000
PREGUNTA27	,228	42	,000	,875	42	,000
PREGUNTA28	,286	42	,000	,858	42	,000
PREGUNTA29	,198	42	,000	,855	42	,000
PREGUNTA30	,231	42	,000	,860	42	,000
PREGUNTA31	,247	42	,000	,865	42	,000
PREGUNTA32	,171	42	,003	,910	42	,003
PREGUNTA33	,237	42	,000	,879	42	,000
PREGUNTA34	,271	42	,000	,840	42	,000
PREGUNTA35	,307	42	,000	,765	42	,000
PREGUNTA36	,233	42	,000	,864	42	,000
PREGUNTA37	,311	42	,000	,839	42	,000
PREGUNTA38	,240	42	,000	,826	42	,000
PREGUNTA39	,278	42	,000	,791	42	,000
PREGUNTA40	,364	42	,000	,720	42	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## ANEXO N° 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Prueba piloto

#### Variable 1: Liderazgo Directivo

	ESTILO AUTORITARIO										ESTILO DEMOCRÁTICO										ESTILO LIBERAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3
5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
6	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
8	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
9	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
10	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
11	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1
14	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
15	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2

#### Variable 2: Desempeño docente

	PREPARACIÓN PARA LOS APRENDIZAJES										ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE																				PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN						DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4
4	4	3	1	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	2	4	2	2	3	1	3	4	2	2	3	2	3	4	
5	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
6	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
7	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	
8	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	
9	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
10	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	
11	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	5	3	5	3	5	3	4	3	2	4	3	4	2	5	3	4	3	5	
12	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	
13	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	4	
14	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
15	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	

## VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

Liderazgo directivo		
N°	Resultado	Detalle
1	0.57	Válido
2	0.66	Válido
3	0.51	Válido
4	0.46	Válido
5	0.56	Válido
6	0.53	Válido
7	0.32	Válido
8	0.54	Válido
9	0.38	Válido
10	0.37	Válido
11	0.27	Válido
12	0.46	Válido
13	0.22	Válido
14	0.37	Válido
15	0.35	Válido
16	0.26	Válido
17	0.33	Válido
18	0.39	Válido
19	0.53	Válido
20	0.24	Válido
21	0.44	Válido
22	0.28	Válido
23	0.45	Válido
24	0.32	Válido
25	0.38	Válido
26	0.24	Válido
27	0.27	Válido
28	0.59	Válido
29	0.60	Válido
30	0.40	Válido

Desempeño docente		
N°	Resultado	Detalle
1	0.51	Válido
2	0.37	Válido
3	0.26	Válido
4	0.61	Válido
5	0.64	Válido
6	0.31	Válido
7	0.29	Válido
8	0.56	Válido
9	0.55	Válido
10	0.42	Válido
11	0.48	Válido
12	0.45	Válido
13	0.47	Válido
14	0.61	Válido
15	0.45	Válido
16	0.31	Válido
17	0.31	Válido
18	0.47	Válido
19	0.53	Válido
20	0.34	Válido
21	0.72	Válido
22	0.42	Válido
23	0.44	Válido
24	0.54	Válido
25	0.28	Válido
26	0.24	Válido
27	0.36	Válido
28	0.60	Válido
29	0.83	Válido
30	0.66	Válido
31	0.36	Válido
32	0.35	Válido
33	0.45	Válido
34	0.38	Válido
35	0.56	Válido
36	0.36	Válido
37	0.75	Válido
38	0.22	Válido
39	0.41	Válido
40	0.43	Válido

## RESULTADOS DE CONFIABILIDAD: Liderazgo directivo

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,827	,831	30

### Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
PREGUNTA1	2,27	,594	15
PREGUNTA2	2,13	,834	15
PREGUNTA3	2,20	,775	15
PREGUNTA4	2,20	,676	15
PREGUNTA5	2,13	,743	15
PREGUNTA6	1,67	,488	15
PREGUNTA7	2,20	,676	15
PREGUNTA8	2,27	,594	15
PREGUNTA9	2,07	,594	15
PREGUNTA10	1,87	,640	15
PREGUNTA11	1,93	,594	15
PREGUNTA12	2,00	,535	15
PREGUNTA13	1,93	,704	15
PREGUNTA14	2,00	,535	15
PREGUNTA15	2,07	,704	15
PREGUNTA16	2,20	,676	15
PREGUNTA17	2,07	,258	15
PREGUNTA18	1,93	,458	15
PREGUNTA19	1,60	,507	15
PREGUNTA20	1,93	,704	15
PREGUNTA21	1,93	,458	15
PREGUNTA22	2,13	,640	15
PREGUNTA23	2,07	,594	15
PREGUNTA24	2,00	,535	15
PREGUNTA25	2,07	,594	15
PREGUNTA26	1,80	,561	15
PREGUNTA27	2,13	,516	15
PREGUNTA28	2,20	,676	15
PREGUNTA29	2,20	,676	15
PREGUNTA30	1,87	,640	15

## RESULTADOS DE CONFIABIABILIDAD: Desempeño docente

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,901	,904	40

### Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
PREGUNTA1	3,47	,516	15
PREGUNTA2	4,00	,655	15
PREGUNTA3	3,13	,834	15
PREGUNTA4	3,60	,986	15
PREGUNTA5	3,87	,834	15
PREGUNTA6	3,80	,676	15
PREGUNTA7	3,67	,724	15
PREGUNTA8	3,93	,704	15
PREGUNTA9	3,73	,704	15
PREGUNTA10	3,60	,737	15
PREGUNTA11	4,00	,756	15
PREGUNTA12	3,87	,516	15
PREGUNTA13	3,87	,640	15
PREGUNTA14	4,00	1,000	15
PREGUNTA15	3,80	,414	15
PREGUNTA16	3,87	,640	15
PREGUNTA17	3,33	,617	15
PREGUNTA18	3,53	,640	15
PREGUNTA19	3,93	,704	15
PREGUNTA20	3,67	,724	15
PREGUNTA21	3,60	,828	15
PREGUNTA22	3,67	,617	15
PREGUNTA23	3,73	,884	15
PREGUNTA24	3,53	,743	15
PREGUNTA25	3,87	,640	15
PREGUNTA26	3,47	,743	15
PREGUNTA27	3,60	,828	15
PREGUNTA28	3,60	,632	15
PREGUNTA29	2,93	,799	15
PREGUNTA30	3,40	,737	15
PREGUNTA31	3,53	,640	15
PREGUNTA32	3,13	1,187	15
PREGUNTA33	3,47	,743	15
PREGUNTA34	3,60	,632	15
PREGUNTA35	2,80	1,014	15
PREGUNTA36	3,67	,816	15
PREGUNTA37	3,27	,704	15
PREGUNTA38	2,80	,775	15
PREGUNTA39	3,67	,617	15
PREGUNTA40	4,20	,561	15



# ANEXO N° 05: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho.

**AUTOR:** Nancy Barzola Gómez

FORMULACION DEL PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOS
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” del distrito Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” del distrito Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>b) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>c) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>d) Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p><b>Hipótesis específicos:</b></p> <p>a) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de os estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>b) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>c) Existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p> <p>d) Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo directivo.</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo autoritario.</li> <li>2. Estilo democrático.</li> <li>3. Estilo liberal.</li> </ol> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño docente.</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación para los aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad</li> <li>4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</li> </ol>	<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> No experimental.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> Transversal correlacional.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> 42 docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos”</p> <p><b>MUESTRA:</b> 100% de la población. (censo)</p> <p><b>MUESTREO:</b> No probabilístico.</p> <p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.</p> <p><b>METODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:</b> Los datos serán procesados empleando el paquete estadístico SPSS V.23</p> <p>A nivel descriptivo: Tablas de contingencia.</p> <p>A nivel inferencial: se aplicó el estadígrafo de Tau_c de Kendal.</p>

**ANEXO N° 06: CONSTANCIA QUE ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO.**



**Institución Educativa "Los Morochucos"**

PAMPA CANGALLO – CANGALLO – AYACUCHO

**"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"**

**EL QUE SUSCRIBE LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOS MOROCHUCOS - PAMPA CANGALLO, DISTRITO LOS MOROCHUCOS, PROVINCIA CANGALLO, REGIÓN AYACUCHO, OTORGA LA PRESENTE:**

**CONSTANCIA:**

*Que la profesora BARZOLA GOMEZ, Nancy, Identificado con DNI N° 48784480 ha realizado su trabajo de investigación titulada "LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE", en la institución Educativa JEC "Los Morochucos" de Pampa cangallo, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local – Cangallo, Distrito Los Morochucos, Provincia de Cangallo, Departamento de Ayacucho.*

*Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que estime por conveniente.*

*Pampa Cangallo, 20 de agosto del 2018.*



DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION AYACUCHO  
UGEL - CANGALLO

*Mg. Vilma Rojas Pacotaype*  
DIRECTORA

## ANEXO N° 07: GALERÍA FOTOGRÁFICA.







**ANEXO N° 08: ARTÍCULO CIENTÍFICO.**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y el desempeño Docente en la  
Institución Educativa Pública” Los Morochucos” de  
Cangallo-Ayacucho-2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Barzola Gómez, Nancy

**ASESOR:**

Dr. Molina Gallegos, Daniel

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LINEA DE INVESTIGACION**

Gestión y calidad educativa

**Perú-2018**

## **1. TÍTULO:**

Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018.

**2. AUTORA:** Br. Barzola Gómez, Nancy

## **3. RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación existente entre Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. Investigación de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, diseño correlacional-transversal. La población y muestra estuvo conformada por 42 docentes que trabajan en la Institución, seleccionados no probabilísticamente. Para la recopilación de datos se aplicó la encuesta con dos cuestionarios de 30 ítems y 40 ítems respectivamente para cada variable los cuales fueron procesados el programa estadístico SPSS versión 23.00.

Los resultados descriptivos indican que del 100%(42) de los docentes, el 73,8%(31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y con respecto al desempeño docente el 54,8%(23) afirman que se encuentran en el nivel bueno. Es decir que la directora determina moderadamente el trabajo que realizan los docentes. Asimismo se ha podido comprobar la hipótesis general que existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, confirmado con el valor de p (nivel de significancia) que resultó  $0,000 < 0,005$  y el coeficiente de Tau\_c de Kendall 0.575 que refleja una correlación moderada con un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,575$ ,  $p<0,05$ ).

**4. PALABRAS CLAVES:** Liderazgo directivo / desempeño docente

## **5. ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between management leadership and teaching performance in the Educational Institution Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018. Investigation of quantitative

approach, of non-experimental type, correlational-transversal design. The population and sample consisted of 42 teachers who work in the institution, selected non-probabilistically. For data collection, the survey was applied with two questionnaires of 30 items and 40 items respectively for each variable, which were processed by the statistical program SPSS version 23.00.

The descriptive results indicate that of 100%(42) of teachers, 73.8%(31) perceive a directive leadership in the regular level and with respect to the teaching performance 54.8%(23) affirm that are in the good level. That is to say that the director moderately determines the work done by teachers. Likewise, it has been possible to verify the general hypothesis that there is a direct relationship between managerial leadership and teaching performance at the Public Education Institution "Los Morochucos" of Cangallo-Ayacucho-2018, confirmed with the value of  $p$  (level of significance) that was  $0,000 < 0,05$  and the coefficient of  $Tau_c$  of Kendall 0.575 that reflects a moderate correlation with a confidence level of 95% ( $t_c=0,575$ ,  $p < 0,05$ ).

**6. KEYWORDS:** Directive leadership/teaching performance

**7. INTRODUCCIÓN.** La presente investigación titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos" de Cangallo, se desarrolló teniendo en cuenta la línea de investigación sobre gestión de calidad educativa. Por otro lado, en relación a la fundamentación teórica esta investigación se fundamenta teóricamente en lo precisado por Bolívar (2010) quién expresa que el liderazgo es la capacidad para influenciar a otros en el cumplimiento de los objetivos deseables, mediante el consenso y movilizándolo al grupo en torno a las metas comunes. Asimismo, Bolívar, López y Murillo (2013) manifiestan que en la institución educativa el líder de los demás líderes es el director; es decir, el líder de los docentes, puesto que el director ejerce influencia sobre ellos para mejorar su desenvolvimiento en el quehacer educativo, creando condiciones favorables en el espacio de trabajo.

Por otro lado, con respecto al desempeño docente el MINEDU (2012) expresa que la nueva visión del docente se enmarca en reconocer la diversidad y atender las necesidades individuales, socioculturales y evolutivas de los estudiantes. En este sentido exige una actuación reflexiva, autónoma y crítica en todo el proceso de actuar y decidir en cada contexto de interrelación con los estudiantes y sus pares, por ello se ve al docente como agente de cambio que existe poder en sus palabras y acciones para transformar la vida de los estudiantes. Asimismo Fernández (2002) expresa que el desempeño docente es el conjunto de actividades y tareas relacionadas al ejercicio de sus funciones, asimismo comprende la preparación de las sesiones de aprendizaje, la elaboración de materiales, asesoramiento individual a los estudiantes, aplicación de instrumentos de evaluación durante las sesiones de aprendizaje con un enfoque formativo, calificación de trabajos y evaluaciones, participación en las actividades asignadas por la dirección, cumplimiento de las funciones asignadas en las coordinaciones, como la atención de los padres de familia para solicitar apoyo en la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Por otro lado, los antecedentes que contribuyeron en la presente investigación son los siguientes:

A nivel internacional según Martínez (2014) en su investigación titulada "El liderazgo directivo en el desempeño docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012-2013. Utilizó una investigación de tipo descriptiva basado en el proyecto factible de campo. Su población fueron docentes estuvo conformado por 27 quienes fueron considerados como muestra. Aplicó una encuesta con instrumento de tipo Likert conformado de 15 preguntas validados por expertos y su confiabilidad con Alfa de Cronbach. Arribó a la conclusión de que el director no aplica un estilo de liderazgo efectivo que tenga influencia en el desempeño docente,

Horn (2013) desarrolló la investigación "Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje" para obtener su grado de doctor en la Universidad Autónoma de Madrid. Se realizó con un grupo de expertos ganando



una valiosa experiencia relacionada a la construcción de cuestionarios sobre liderazgo educativo, desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental y utilizó una muestra de 694 establecimientos seleccionados por muestreo probabilístico estratificado, con dos tramos de selección: la ubicación geográfica y la dependencia. Utilizó el cuestionario para el acopio de datos dirigido a los docentes, de su tratamiento se arribó a las conclusiones de que el liderazgo está muy vinculada con las acciones que realiza el director cuando fijan metas comunes (visión y misión) con la participación conjunta de acuerdo a los intereses institucionales, asimismo brinda apoyo para la planificación de las sesiones y por último reconoce el trabajo profesional de los educadores.

Al referirnos a nivel nacional de acuerdo a Arana y Coronado (2017) en la investigación de maestría “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro” en Educación en la Universidad Marcelo Champagnat, utilizaron un diseño correlacional, trabajó con una población de 48 docentes, cuya muestra fue el 100% seleccionado no probabilísticamente, a la totalidad se le aplicó el cuestionario. De acuerdo a los resultados obtenidos concluyeron: primero, que entre ambas variables existe una relación directa y significativa; segundo, que los docentes presentaron un alto desempeño y tercero, en la institución en estudio predomina el liderazgo estilo transformacional.

Ricra (2016) en su tesis Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Instituciones Educativas de Chorrillo-2016”, tuvo como objetivo establecer la relación entre ambas variables. Investigación básica, porque describe las variables y las dimensiones, diseño no experimental de corte transversal-correlacional. Tuvo como muestra a 15 docentes seleccionados probabilísticamente con la técnica aleatoria simple, a quienes se les aplicaron instrumentos validados a criterio de jueces determinando su confiabilidad con el coeficiente de Cronbach. Concluyendo que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que el coeficiente de correlación rho Sperman resultó 0,190 y un  $p = 0,20$ . Siendo esta magnitud débil lo

que indica que las características del líder del director no determinan el desempeño docente.

A nivel local Ochoa (2015) en su tesis “Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa “Túpac Amaru II de Huaschahura – Distrito de Ayacucho – 2013”, tuvo como unidad de análisis a 72 docentes de la población total, determinado bajo el muestreo no probabilístico (intencional). Utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, los cuales fueron procesados estadísticamente. En los resultados se obtuvo un coeficiente de correlación de  $Rho = 0.750$  y  $p=0.000$  los cuales indican que existe una correlación significativa entre las variables estudiadas, entonces concluyó que según la apreciación los docentes en relación al estilo de liderazgo ejercido por el director marca una tendencia regular, por lo que afecta en el desempeño de los profesores de la Institución estudiada.

El problema general que motivó este trabajo de investigación fue ¿Cuál es la relación entre Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018? de igual forma se concretó con el objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018.

**8. METODOLOGÍA.** La presente investigación tiene enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño correlacional-transversal La población y muestra en la investigación desarrolla estuvo conformada por 42 docentes de la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018, seleccionados bajo el muestro no probabilístico. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario para cada una de las variables.

## **9. RESULTADOS**

### **Prueba de hipótesis general**

Según los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta

la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública Los Morochucos de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,575 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.575$ ,  $p<0.05$ ).

### **Prueba de primera hipótesis específica**

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha =0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,549 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.549$ ,  $p<0.05$ )

### **Prueba de segunda hipótesis específica**

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha =0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,582 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.582$ ,  $p<0.05$ )

### **Prueba de tercera hipótesis específica**

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha =0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: “Existe relación directa entre liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,599 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.599$ ,  $p<0.05$ )

### **Prueba de cuarta hipótesis específica**

De acuerdo a los resultados obtenidos el significado asintótico (0.000) es menor al nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018”. De la misma manera el valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,459 que indica tener una moderada correlación. ( $t_c=0.459$ ,  $p<0.05$ )

**10. DISCUSIÓN.** El liderazgo directivo se considera pieza fundamental en las instituciones educativas para una buena gestión escolar, por ello en estos tiempos se le da mucho valor al accionar de los directores porque se le considera líder de líderes quién se encarga de dirigir a la institución al logro de las metas planificadas en función al aprendizaje de los estudiantes. Por ello exige que los directores posean ciertas cualidades personales “de un verdadero líder” más no de un “jefe”. Porque un director con cualidades de un líder promueve un trabajo dinámico puesto que involucra y compromete a la comunidad educativa en las diferentes actividades como: la formulación y cumplimiento de las metas, participación en los instrumentos de gestión, apoyo y asesoramiento permanente a los docentes que muestran dificultad para mejorar su práctica pedagógica en el aula, motiva y busca estrategias para que los demás sean parte del desarrollo institucional, aprovecha al máximo las potencialidades, la creatividad y habilidades de su miembros, sabe reconocer los aportes para mejorar el desempeño de su equipo, estas situaciones se reflejan en los resultados de los estudiantes, mientras el jefe sólo se limita a dar órdenes y hacerlas cumplir.

Por otro lado, el desempeño docente refiere a la preparación permanente para desenvolverse en el aula frente a los estudiantes, participar e involucrarse permanentemente en el quehacer educativo, a los padres de familia para mejorar los aprendizajes, la preparación permanente a través de estudios, capacitaciones, talleres y su actuar ético en el marco del código del colegio de profesores. El docente es un agente principal que ejerce influencia directa en los estudiantes, no solo en los aprendizajes sino también en el comportamiento, por

ello nuestra sociedad actual exige que se enseñen de acuerdo a las demandas de este mundo globalizado respetando las características socioculturales y desarrollo de los estudiantes, es decir “educar para la vida y ejercer una ciudadanía digna”. Teniendo presente estos planteamientos, realizamos una comparación con los estudios anteriores puesto que nuestro objetivo fue conocer la relación existente entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Los Morochuchos” de Cangallo-Ayacucho.

Hipótesis general: existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo- Ayacucho. En la tabla N°1, del 100% (42) de los docentes, nos permite contrastar que existe relación entre ambas variables, puesto que el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular mientras que el desempeño docente, el 54,8% (23) afirman que se encuentran en un nivel bueno. Además, se determinó una correlación moderada entre las variables. Concluyendo que el liderazgo ejercido por la Directora moderadamente determina el desempeño de los docentes.

Resultado que se corrobora con la investigación realizada por Arana y Coronado (2017), quienes concluyeron que existe una relación directa y significativa en ambas variables con predominio de un liderazgo transformacional y los docentes muestran un alto desempeño. Ricra (2016) concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que el coeficiente de correlación rho Sperman resultó 0,190 y un  $p = 0,20$ , sin embargo, expresa la magnitud es débil lo que indica que las características del líder del director no determinan el desempeño docente. Asimismo, Ochoa (2015), concluyó que según la apreciación el docente en relación al estilo de liderazgo ejercido por el director marca una tendencia regular, por lo que afecta en el desempeño de los profesores de la Institución estudiada.

Lo expresado guarda relación con lo expuesto por Leithwood (2009) quien afirma que las tareas de un líder en las escuelas están dirigidas al desarrollo de las personas y es rediseño de la organización; desde el ejercicio de la influencia

sobre las capacidades y las motivaciones en el grupo. En la primera promueven un estímulo intelectual generando espacios de apertura a un diálogo profundo sobre la enseñanza y aprendizaje, proporcionando información valiosa y apoyando para su crecimiento profesional, lo mismo que el apoyo es individualizado para elevar los niveles de entusiasmo y optimismo para un buen desempeño, complementando a estos el ejemplo del líder acompañado de valores; y en la segunda, los líderes educativos se apoyan en los profesores, estudiantes y demás miembros para fortalecer la cultura organizacional desde las prácticas de normas, creencias, actitudes y valores compartidos, se realizan cambios en las estructuras organizacionales, se rediseña las tareas asignadas, se recalendariza, se optimiza el uso de recursos y tecnologías, se busca procesos colaborativos generando espacios de participación de los equipos educativos en la toma de decisiones, para alcanzar metas establecidas.

Hipótesis específica N°1: existe relación directa entre liderazgo directivo y la preparación para los aprendizajes de los estudiantes. En la tabla N°2, del 100% (42) de los docentes se observa que el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 47,6% (20) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel bueno con respecto a la variable preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Hipótesis específica N°2: existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes. En la tabla N°3, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 61,9% (26) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel bueno con respecto a la variable enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes.

Resultados de la hipótesis N°1 y N°2 que coinciden con los estudios realizados por Horn (2013), quien concluyó que el liderazgo está muy vinculado con las acciones que realiza el director cuando fijan metas comunes (visión y misión) con la participación conjunta de acuerdo a los intereses institucionales,

asimismo brinda apoyo para la planificación de las sesiones y por último reconoce el trabajo profesional de los educadores.

El cual se explica con lo planteado por Robinson et al (2009) citado por Horn (2013) que el director como líder pedagógico debe centrar su atención en el trabajo de los docentes, promover practicas alineadas a retroalimentar las estrategias de enseñanza, al desarrollo profesional docente, velar por la labor pedagógica efectiva, establecer objetivos ligados a los resultados en los aprendizajes, monitorear los resultados y promover altas expectativas.

Hipótesis específica N°3: existe relación directa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad. En la tabla N°4, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 52,4% (22) afirman que se encuentran en un nivel regular con respecto participación en la gestión articulada a la comunidad. Es decir, a un liderazgo regular le corresponde participación de los docentes de manera regular.

Estudio corroborado por Martínez (2014) quién arribó a la conclusión de que el director no aplica un estilo de liderazgo efectivo que tenga influencia en el desempeño docente, porque la mayoría de los docentes consideran que el directivo debe delegar funciones, considerarlos en el proceso de toma de decisiones de manera compartida y democrática con el fin de que todos se sientan comprometidos y cooperadores con la gestión.

Tal como sostiene Murillo (2005) que ahora con la transformación de la sociedad se concibe al director como un líder que se compromete e involucra con todas las actividades planificadas en la institución. Por ello, la necesidad de fortalecer, valorar y potenciar el liderazgo que implica compromiso, buen humor, trabajo en equipo, riesgo, respeto y sobre todo promueva un ambiente donde todos participan y se involucran con la gestión.

Hipótesis específica N°4: existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. En la tabla N°5, se observa que del 100% (42) de los docentes, el 73,8% (31) perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el 52,4% (22) de los profesores afirman que se encuentran en un nivel regular con respecto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Estudio que coincide con Horn (2013) quién arribó a las conclusiones de que el liderazgo está muy vinculado con las acciones que realiza el director además reconoce el trabajo profesional de los educadores.

Tal como Weinstein y Muñoz (2012) que la mejora sostenible de una escuela depende de un buen liderazgo, esto permite plantear cuales son los estándares de desempeño de un director quien debe generar condiciones de trabajo y de motivación, fortalecer las habilidades profesionales de los docentes que mejoren los resultados escolares de manera sostenible en el tiempo.

Finalmente, este trabajo permitirá que en el futuro se realicen más investigaciones con la finalidad de que los involucrados reflexionen en base a los resultados para mejorar la calidad educativa.

## **11. CONCLUSIONES**

**Primera.** Existe relación directa entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Pública “Los Morochucos” de Cangallo-Ayacucho-2018. Puesto que la tabla N°1, demuestra que los docentes perciben que la directora muestra un liderazgo directivo en un nivel regular y los docentes afirman que su desempeño se encuentra en un nivel bueno, resultado que se confirma con el estadígrafo de Tau\_c de Kendall cuyo valor resultó 0,575 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,575$ ,  $p<0,5$ ). (Tabla N°1)

**Segunda.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes. Puesto la tabla N°2 muestran que los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y afirman que la



preparación para los aprendizajes de los estudiantes se encuentra en un nivel bueno, cuyo resultado se confirmó aplicando el estadígrafo de Tau\_c de Kendall cuyo valor resultó 0,549 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica un nivel de correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,549$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°2)

.

**Tercera.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes, tal como se puede apreciar en la Tabla N° 3, donde los docentes aprecian que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel regular y la enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes en un nivel bueno, cuyos resultados fueron verificados con el estadígrafo de Tau\_c de Kendall al obtener el valor de 0,582 y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,582$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°3)

**Cuarta.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad, los mismo que se observan en la tabla N°04, donde se aprecia que los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y la participación en la gestión de la escuela articulada a la realidad también en un nivel regular, cuyo valor del coeficiente de correlación Tau\_c de Kendall es 0,599 y p (nivel de significancia)  $0,000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,599$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°4).

**Quinta.** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, resultado que se aprecia en la tabla N° 5, donde los docentes perciben un liderazgo directivo en el nivel regular y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en un nivel regular, resultado que se refleja en el valor 0,459 obtenido al aplicar el estadígrafo Tau\_c de Kendall y p (nivel de significancia)  $0.000 < 0,05$  el cual indica una correlación moderada en un nivel de confianza al 95%. ( $t_c=0,459$ ,  $p<0,05$ ). (Tabla N°5).

## 12. REFERENCIAS

- Abanto, W. (2016). Diseño y desarrollo del proyecto de investigación. Guía de aprendizaje. UCV. Trujillo. Perú.
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). "Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro". Lima. Tesis de maestría. Universidad Marcelino Champagnat.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). Dirección pedagógica: Un liderazgo centrado en el aprendizaje. En A. Manzanares (Coord.) Madrid: Wolters kluwer.
- Borja y Gabor (2007). El liderazgo educativo y gestión institucional de la Escuela de maría Echevarría de la ciudad de Guaranda. Tesis para obtener la maestría en gerencia educativa. Universidad Estatal Bolívar.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de Liderazgo por valores. Recuperado de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1).
- Chiavenato, I. (1993) Liderazgo. Bogotá. MC Graw Hill.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación gráfica Educativa.
- Consejo Nacional de Educación (2011). Hacia una propuesta de criterios del buen desempeño docente. Lima – Perú.
- Elmore, R. (2004). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago: fundación Chile.

Espot, M. (2006) La autoridad del profesor que es la autoridad y cómo se adquiere. Madrid, España: Wolters Kluwer.

Fernández, M. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Editorial Síntesis, España.

DuBrin, A. (2008). Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo. Novena Edición. Pearson Educación de México.

Goleman, D. (2010). Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014) Metodología de la investigación. México D.F. Mc Graw Hill.

Horn, K. (2013) "Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje" Tesis doctoral en la Universidad Autónoma de Madrid.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación. Chile.

Lussier, R. (2010). Liderazgo. México. Thomson.

Martínez, M. (2014). El liderazgo directivo en el desempeño docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012-2013. Caracas. Universidad nacional Abierta.

MINEDU (2012). Marco del buen desempeño docente.

MINEDU (2014). Compromisos de gestión escolar.

MINEDU (2012). Marco del buen desempeño directivo.

MINEDU (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación. (PESEM 2016-2021). Lima. Recuperado de <https://goo.g/93yKRa>

MINEDU (2017). Oficina de medición de la calidad de los aprendizajes. 2017.

Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente. Bogotá. Colombia. Magisterio.

Murillo, F. (2005). La investigación sobre la eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. Madrid. España.

Napier R. y Gershenfeld M. (2008). Grupos: teoría y experiencia. México. Trillas.

OCDE (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo.

Ochoa, N. (2015). Estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Túpac Amaru II de Huascahura – Distrito Ayacucho”. UMSM. Lima.

Oré, E. (2015). El ABC de la tesis. UNSCH. Ayacucho.

Prada, C. (2013). El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL 12, Región Lima –Provincias. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

REICE (2009). Prácticas de Liderazgo directivo y su resultado de aprendizaje. España. Vol. 7. Núm. 3,2009, pp.19-33.

REICE (2014). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. España. Vol. 12. Núm. 5. España.

Ricra, R. (2016). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos, 2016. Tesis de Maestría. UCV.

Rivera, S. (2011). Estilo de liderazgo en el bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador. Tesis de maestría. FLACSO.

Ruta maestra (2015). Educación para la paz. Edición 13.

Sánchez, I. (2017). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Edición digital. Colombia.

UNESCO (2005). Revista PRELAC N° 1. Protagonismo docente en el cambio educativo.

UNESCO (2005). Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo.

UNESCO (2006). Líderes escolares, un tesoro para la educación.

UNESCO (2006). Bases del liderazgo en educación. Colección Líderes escolares, un tesoro para la educación. Chile 2006.

Weinstein J. y Muñoz G. (2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? Santiago: Fundación Chile.